

SZAKDOLGOZAT

NÉV: Kapusztá Andrea
szak: emberi erőforrások

Gödöllő
2023.



**Magyar Agár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Emberi erőforrások szak**

**A MUNKAHELYI TANULÁS ÉS KÉPZÉSEK, MINT
MUNKAERŐ MEGTARTÓ ESZKÖZ**

Konzulens: Dr. Kolta Dóra
egyetemi docens

Készítette: **Kapuszta Andrea**
WIIC73
levelező

Intézet/Tanszék: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Gödöllő

2023.

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	3
2	Szakirodalmi áttekintés	4
2.1	A munkahelyi tanulás és képzések, mint munkaerő megtartó eszköz	4
2.2	A munkahelyi tanulás.....	6
2.3	Tréning fogalma, kialakulása, magyar gyökerei	8
2.4	A tréning előkészítése,	14
2.5	A tréning-kultúra, a tréner feladatai	20
3	Saját kutatás.....	25
3.1	Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása	25
3.2	A vizsgálat körülményei, a vizsgálati minta bemutatása	25
4	Következtetések, javaslatok	41
5	Összefoglalás.....	43
6	Irodalomjegyzék.....	44
7	Ábrajegyzék	45
8	Táblázatok	46
9	Függelékek	47

1 Bevezetés

A vizsgálat és az elemzés célja, hogy bizonyítást nyerjenek a feltevéseim. Az első felvetésem, miszerint a munkahelyi képzés, tanulás jelenléte és lehetősége meghatározó eszköz a munkaerő megtartásban a munkakörhöz mért korrekt bérezés mellett. A köztudatban általában azt kommunikálja mindenki, hogy olyan munkahelyet keresnek az emberek, amelyek jól fizetnek. A jó fizetés mellett – számomra legalábbis – számtalan más fontos tényező is van. A munkaerő megtartás egy költséges folyamat, - hiszen törekedni kell a munkavállalói elégedettségre – viszont kevesebb veszteséggel jár, mint a fluktuáció. A munkaerő megtartás véleményem szerint azért fontos, mert nagyon sok pénzbe kerül(het) a vállalatnak egy felmondott, esetleg elbocsájtott alkalmazott pótlása. Ilyen költségek lehetnek például a toborzási költségek, az új kolléga betanítása (hisz érdemi munkát csak később tud végezni), a mentorálási folyamat.

A másik feltevésem, amelyet fontosnak tartottam vizsgálni, hogy a mobilitás a vajon tényleg inkább a fiatalabb generációra jellemző?

A kutatási kérdéskörökben az alábbiakat vizsgáltam:

- nemek szerinti megosztás
- a generációk eloszlása
- iskolai végzettség
- lakhely, illetve munkahely szerinti eloszlás
- munkahely tevékenységi köre szerinti eloszlás
- munkavégzés jellege, illetve beosztás szerinti arány
- támogatott képzési formák
- vállalati képzések jelenléte (vállalati-, illetve saját finanszírozás)
- munkaerő megtartó rangsorolása
- munkaerő megtartó eszközök jelenléte, illetve a feléjük irányuló igény

A vizsgálatot kvantitatív módszerrel végeztem. Célcsoport megválasztásánál fontos figyelmet fordítottam arra, hogy a vizsgált személy aktív dolgozó legyen és lehetőség szerint minden generációt érintsen. A Social Media adta lehetőséggel – az irreleváns eredmények kiküszöbölése miatt - nem éltem. Felkerestem különböző köz- és versenyszférában tevékenykedő vállalatokat és e-mail címekre küldtem el az online kérdőív linkjét. A család, barátok és ismerősök körében kiosztottam papíralapú kérdőíveket, így néhány eredményre sikerült így is szert tennem.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 A munkahelyi tanulás és képzések, mint munkaerő megtartó eszköz

A HR szervezetek fókuszába mára egyre inkább a munkaerő megtartása kerül, hiszen ezzel rengeteg, a fluktuációval járó költséget és energiát lehet megspórolni. A munkatársak megtartása a legtöbb helyen tabu témának tűnik elsőre, azonban nagyon fontos, hogy kommunikáljunk erről. Legtöbbször azt gondolják, hogy munkatársakat megtartani kizárólag pénzzel lehet, de ez tévhit. Sok más fontos munkaerő megtartó módszer létezik, amivel el lehet érni, hogy egy szervezetnél kevés legyen a fluktuáció. A munkahelyi tanulás egyik legfontosabb motivációs forrása kétségtelenül az adott munkahelyen nyújtott szolgáltatás minőségének javulása. Ez nem változik, akár magántulajdonban lévő, akár állami vállalatról van szó.

Kommunikáció, emberség és tapintatos viselkedés

Az őszinte kommunikáció nem csak az emberi kapcsolatok, de egy munkahely működésének is az alapvető mozgatórugója. A munkavállalók fontosnak tartják, hogy vezetőjük időszerű és konstruktív beszélgetést folytasson velünk a teljesítményükről, munkájukról. Az éremnek sajnos két oldala van. Alapként elvárt minden munkavállaló számára, hogy a munkahelyére ne kelljen kedvetlenül bemennie reggelente. A kedvetlenséget okozhatja minden helytelen kommunikáció a vezetők részéről, egy kevésbé tapintatos megnyilvánulás, vagy csak egy olyan szóhasználat, mely arra utal, hogy bárki bármikor helyettesíthető.

Mentorálás a kezdeti időszakban

A munkavállaló lojalitását már a munkába lépésének első napján meg kell alapozni. Fontos, hogy kellő türelemmel és odafigyeléssel vezessük be a vállalat mindennapjaiba. Sokkal hamarabb beletanul a munkájába és rövidebb idő alatt képes a szervezet teljes jogú tagjává válni az új alkalmazott, ha a kezdeti időszakban egy segítő mentor kíséri útján. A segítő mentor feladatai:

- munkahely általános bemutatása, munkahelyi szerepek ismertetése és az alá-fölé-, mellérendeltségi kapcsolatok tisztázása
- bemutatja a dolgozókat az új kollégának
- megismerteti munkaköre lényegével, támogatást nyújt ebben

- megválaszolja az új alkalmazott kérdéseit
- tudását megosztja a munkavállalóval

Korrekt bérezés, béren kívüli juttatások, bónuszok

A szervezet által elvárt teljesítménynek, kompetenciáknak és a kötelező munkaidőnek megfelelő bérezés az egyik legalapvetőbb megtartási stratégiai eszköz. A dolgozóknak ez már a munkakeresés szakaszában egy meghatározó tényező. A munkáltatóknak folyamatosan értékelni és módosítani kell a fizetést, hogy az egyenes arányban legyen a munkaerő aktuális produktivitásával. További előnyt jelent a munkavállalók szemében, ha a bérük juttatásokkal, cafetériákkal egészülnek ki. Ezek lehetnek:

- pénzbeli bónusz (pl. negyedévi, év végi)
- önkéntes nyugdíjpénztári támogatás
- önkéntes egészségpénztári hozzájárulás
- fizetett szabadság
- melegekítés biztosítása
- Széchenyi pihenőkártya
- céges telefon/laptop/autó biztosítása

Erőfeszítések jutalmazása

A munkavállalók lojalitását a - szervezet felé - segítheti, ha nem csak az elért eredményeit díjazzák, hanem elismerik az abba fektetett munkáját, idejét és energiáját. Lehet jó eredményeket elérni kevés munkával és lehet kudarcot vallani a cél előtt komoly erőfeszítésekkel. Értékelni kell a munkavállalók minden igyekezetét, amivel arra ösztönözzük őket, hogy továbbra is maximális odaadással végezzék a munkájukat.

Rugalmas vagy távoli munkavégzés lehetősége

A rugalmas munkaidő és/vagy a távoli munkavégzés (Home Office) ma szinte már egy alapvető igény a dolgozók részéről, főleg a fiatalabb, Z generáció körében. Ez a megoldás előtérbe került a COVID-19 járvány időszakában. Az alkalmazottak világszerte megtapasztalták, milyen egy ilyen munkarendben dolgozni, amihez sokan máig ragaszkodnak. A munkába be- és hazajárás idejét meg lehet spórolni, ezért kényelmet és szabadságot ad, ami megkönnyíti mindennapjaikat, ugyanakkor folyamatos munkavégzést

jelent számukra. Ez a munkavégzési lehetőség nagy mértékben csökkenti a stresszt és növeli a megtartás arányát.

Szakmai fejlődés lehetőségének a biztosítása

Ez különös jelentőséggel bír, hiszen a Z generáció akár kevesebb fizetésért is képes munkát vállalni, ha a cég biztosítja számára a szükséges készségek megszerzését a karrierjük előrehaladásához. A képzések, tanfolyamok szükségességét tovább fokozza a technológia folyamatos fejlődése, ami által az üzleti követelmények is növekednek. A munkavállalók új kompetenciákra tesznek szert, ezáltal új tudásokra tesznek szert. Ez nagyobb önbizalmat ad nekik, sokkal jobban megbecsülik a munkájukat, ezért esélyük an egyre magasabb szintre kerülni a ranglétrán.

Munka-magánélet egyensúlyának megőrzése

Az életünk jelentős részét a munkahelyen töltjük. A munka sohasem fogy el – radikálisan fogalmazva – ezért könnyen a rabjává válunk és a munkaidőn túl is bent vagyunk az irodában, ami a magánéletünket negatív irányba befolyásolhatja. A munka-magánélet egyensúly különösen a gyermekes munkavállalóknak nagyon fontos. Ha ez az egyensúly megvan, a dolgozó elégedett a munkahelyével. A munkaadóknak fel kell ismerniük ezt, hogy az alkalmazottaknak a munkájukon kívül is van életük és ezt megfelelő időgazdálkodással tiszteletben kell tartani.

Törődés

Az alkalmazottak lojalitását úgy is fokozhatjuk, ha a vezető rendszeresen és őszintén érdeklődik, testi és lelki állapotunk felől. Ezáltal érezteti a vezető a dolgozóval, hogy fontos a számára. Sok esetben a dolgozók nem a munkahelyet, hanem a munkáltatójukat hagyják ott. Ezért fontos a bizalom, a jó kapcsolat kiépítése, ami nagyfokú megtartó erővel bír.

2.2 A munkahelyi tanulás

A munkavállalók szerint a tudásuk felét a munkahelyükön szerzik meg. Fontos, hogy a munkáltató támogassa a dolgozók fejlesztését, mely fontos munkaerő megtartó eszköz.

A munkahelyi tanulás előnyei 8 pontban:

1. Egyéni fejlesztés

Egyfelől a tanulás karbantartja az agyat, javítja a memóriát, mozgásban maradnak a sejtszintű folyamatok, sőt, aki rendszeresen tanul felnőttként, tovább marad fitt és fiatal. Másfelől jó hatással van az önbizalomra, önbecsülésre, nem utolsósorban az önéletrajzban is jól mutat, tehát tanuló munkatársaink mindenképpen elégedettebbek és értékesebbek lesznek.

2. Motiváció

Emellett akit fejlesztenek, az fontosnak érzi magát a szervezetben, motiváltabb lesz a pozíciójában, csapatában. A képzés bizalmi kapcsolat munkáltató és munkavállaló között, mindkettőjüknek perspektívát ad.

3. Hatékonyabb munkavégzés

A munkahelyi képzések ma már fókuszáltan a napi munka megkönnyítését célozzák, az aktív, gyakorlati készségfejlesztés közben a tanulók érezni fogják, hogy könnyebben birkóznak meg a napi feladatokkal. Ha támogató oktatóval és testre szabott tartalommal van dolguk, nemcsak azonnal használható tudást szereznek, de folyamatos segítséget kapnak például prezentációk előkészítésében, e-mailek megválaszolásában vagy meetingeken való eredményes részvétel nyelvezetében.

4. Kikapcsolódás, változatosság

A napi feladatok monotonitását megtöri például a nyelvóra, és amellett, hogy szervesen kapcsolódik a munkához, megmozgat, izgalmat jelent, várni lehet, kellemes színfoltja a napnak.

5. Játék

Talán vicces, de a felnőttek tanulásában ugyanolyan kiemelt szerepe van a játékos feladatoknak, mint a kisgyerekeknél. A komoly felelősséggel járó és feszített munka mellett mi lenne izgalmasabb, mint játszani? A munkahelyi képzések szuper terepet adnak a játékoknak és az aktív tanulásnak!

6. Csapatépítés

Csoportban tanulni az esetek 99%-ban vidám dolog, aktív feladatokkal, vidám kommunikációval telnek a nyelvórák, tréningek. Sokszor más oldaláról ismerhetjük meg a kollégáinkat, a pármunkák, csoportmunkák közben kialakul egy támogató kapcsolat, és az egészséges versengés is megjelenik, ami még jobb teljesítményre sarkall. A legtöbb képzés tehát egyértelműen formálja a csapatot, javítja az összetartást.

7. Versenyhelyzetet

A tanulás, ahogy a gimnáziumban vagy az egyetemen, komoly megmérettetés. Akár egynapos tréningen kell bizonyítani rátermettségünket, akár a nyelvtanulás folyamatában, biztos lehet benne a HR-es kolléga, hogy a kollégák között versengés lesz a legszorgalmasabb, legtöbb pontot elért, legjobban beszélő címért. Ez a fajta versengés felkavarja az állóvizet, pozitív hatást kelt és sokaknak igen motiváló.

8. Lojalitás

A képzések felsorolt hatásai miatt az a szervezet, aki rendszeresen biztosít munkahelyi képzéseket munkatársai számára, vonzóbb munkahely lesz, és kollégái lojalitása erősebb lesz. (Molnár M.: (2018) <https://epale.ec.europa.eu/hu>)

2.3 Tréning fogalma, kialakulása, magyar gyökerei

Tréning fogalmának meghatározása

A tréning fogalmat a magyar nyelv értelmező szótár 'edzés, gyakorlat, valamire való gyakorlásként' határozza meg (elsődlegesen a sport területére vonatkoztatva). A tréning szó (fogalom) az oktatástechnológia hazai térhódításával került az oktatás/képzés szakkifejezései sorába, az angol nyelvű szakirodalom nyomán. A training (training of teachers = tanárképzés) egy tevékenység, egy hivatás gyakorlására való felkészítés, vagyis a képzés magyar fogalmának tartalmával azonosítható.

Kiscsoportos (általában 5-20 fő) készségfejlesztő módszer képzett vezető (tréner) közvetlen irányításával adott, általában szűk témakör köré szerveződve. Irányított, tapasztalati tanulás,

amelynek célja egy adott készség fejlesztése a személyiség feltárásán keresztül a valósághoz hasonló feltételek mellett. Leggyakoribb témái: önismeret, társismeret, szociális és vezetői készségek, együttműködés, hatékony kommunikáció, problémamegoldás, csoportfejlesztés. (Juhász 2009)

A szervezetek legfontosabb feladatai közé tartozik a dolgozók fejlődését segítő képzések megszervezése, s ezek között is különleges helyet foglal el az 1946-ban Connecticutban elindított tanulócsoportos képzés, a T-csoport, a „sensitivity training”, melynek elsődleges hatása az önismeret, társismeret, ami egy munkahelyi környezetben a munkahelyi csoport megismerését (Klein 2001), a tagok un. Johari ablakán (1. ábra) a Nyílt terület növelését, s ezzel együtt a csoport hatékonyabb munkavégzését segíti. (Rudas 2009)



1. ábra Johari ablak Forrás: Rudas 2009

A T-csoport módszertan, azaz tréningmódszertan, csoportdinamika módszertan (csoportnyomás, viselkedésváltozás). Kurt Lewin német származású szociálpszichológus volt, aki vizsgálta, hogy a csoportok hogyan működnek. 1940-45 között alapította meg laboratóriumát és 1949-50-ben volt a T-csoportos módszer. Kísérlete volt, amerikai pilóták körében, akiket a háborúba előítéletességgel készítettek fel a gyilkolásra, azonban a háború után meg kellett szüntetni az előítéletességüket. 300 fő pilótát 100-100 fős csoportokra bontották és két pszichoterapeuta figyelte őket, akik visszajelzéseket adtak. Később 15-20 fős csoportokra kicsinyítették le a csoportos vizsgálathoz. T-csoport alapelve a visszajelzés kérése.

A tréning egy olyan interaktív, kiscsoportos képzés, melynek célja a készségek, képességek, és/vagy a tudás fejlesztése, bizonyos ismeretek átadása és az attitűdváltozás. A tréningek segítségével kompetenciák fejlesztése valósul meg szociál-és szervezetpszichológiai ismeretek segítségével. Jellemzőjük, hogy védett környezetben történnek, strukturált gyakorlatok felhasználásával, a résztvevők visszajelzései alapján. (Klein 2016)

A tréningek kialakulása

A tréning előzményei egészen az ókorig nyúlnak vissza. A görög Arisztotelész iskolai formától eltérő csoportos tanítási módszere, vagy Szókratész vitatkozást tanító művészete, az ókori misztériumjátékok mind hozzájárultak a tréning módszer gyökereinek megalapozásához. A módszer első tudományos alapjai, melyek a csoportok hatékonyságát kutatták azonban a XX. században alakultak ki. (Juhász, 2009) A módszer szociológiai (csoportpszichológiai), szervezetfejlesztési és pszicho analitikai szemléletben kerültek vizsgálatra.

J. H. Pratt, - a bostoni kórházi tüdőgyógyász - a tuberkulózis kapcsán kialakított egy hetente összetalálkozó kiscsoportot. Az üléseken 15-20 fő vett részt. A kezelésük általi csoportterápiás módszerével vizsgálta és bizonyította a csoportdinamika hatását a gyógyulásra. Felismerésével egyidejűleg a hatékony csoportpszichológiai módszerek alkalmazása megindult a gyógyintézetekben. A XIX. század végétől S. Freud a csoportanalízis során az egyént érő hatásokat kutatta, amik alapján az egyén viselkedése megváltozik a csoportban. A csoportkutatások részévé vált a csoporthatások, szerepek személyiségfejlesztő erejének vizsgálata. J. L. Moreno kidolgozta a pszicho dráma módszerét, amiben szerepjátékok alkalmazásával az egyén rejtett emócióit figyelte meg, mellyel az egyéni tanulást, fejlődést segítette. K. Hahn a tapasztalati tanulást az egyén legnagyobb szociális készségfejlesztő és személyiségfejlesztő sajátosságaként vizsgálta. (Rudnák, 2015)

A mai tréningmódszer atyja Kurt Lewin – német származású szociálpszichológus - volt, ugyanis ő az, aki a mai emberi erőforrások területén alkalmazott T-csoportokat (T-csoportos módszer) elsőként megalakította. A második világháború utáni faji és vallási előítéletek megszüntetésének hatékony eszközeit tanította vezetőknek. 1947-ben létrehozott egy

Tréning laboratóriumot a csoportdinamikai kutatásaihoz, ahol vizsgálta a viselkedésváltozást a csoportfejlődés egyes szakaszaiban, a csoporttá válás folyamatát, a csoportnyomás hatásait, a szerepdifferenciálódást és a vezetési stílusokat is. A kutatási módszerei alapján megalkotta a viselkedésváltozás folyamatát, ami a tréningek hatékonyságát és a módszer további fejlődését eredményezte. T-csoportjának alapelve a visszajelzések kérése volt. „Programja tartalmazta az alábbi tréningelemeket: többféle 12 módszer, gyakorlatelemzés, csoportmunka, napi visszajelzés a résztvevők viselkedéséről és azok hatásáról, utókövetés.” (Rudnák, 2015)

Olyan humánközpontú pszichológiai csoportmódszer kialakítását jelentette, ami a 2. világháború után növelte a csoporttagok empátiáját, elfogadását, érzékenyítését. Az irányzat alapjait Freud fektette le, de Wilfred Bion – a londoni Tavistock Intézet vezetője - munkássága is kiemelkedő eredményeket ért el a lélektani elemzések terén, ő írta le a „csoportfolyamatok szerveződésének, szakaszainak és működésének elméletét.” (Rudnák, 2015)

A tréningmódszer alkalmazása az 1980-as évektől indult robbanásszerűen elterjedésnek először Nyugat-Európában, majd keleten is. Azóta a szervezetek életébe beépült a fejlesztési programokba, és a minőségi jellemzőire egyre nagyobb igény keletkezett „kifinomult célok, szakmailag megalapozott tréningprogramok igénye, professzionális, jól felkészült trénerekkel „kezdeti tréningek elsődleges célcsoportjai az üzletkötők és ügyfélszolgálati munkatársak voltak”. (Juhász, 2009)

A tréning magyar gyökerei

Az UNIDO projektnek köszönhetően az 1970-es években elindult hazánkban is a szervezett tréningképzés. (Barlai, 2017) Az ENSZ iparfejlesztési szervezete (UNIDO) tréninget tartott Magyarországon, mely három indiai származású amerikai tréner: Manohar Nadkarni, Uday Parek, és I Mehta előadásában került prezentálásra. Az első hazai közreműködőnk Varga Károly, aki a Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Intézet szociológus volt, aki a bemutató szakmai irányításáért is felelt. 1979-ben az UNIDO elvállalta 15 tréner képzését – 15 főből 11-en az ÉGSZI munkatársai (szervezők, mérnökök) voltak, 3 fő vezetőképzéssel foglalkozó (1 fő tanár, 2 fő közgazdász), valamint a Magyar Tudományos Akadémia fiatal közgazdásza -, mely projekt vezetője lett Manohar Nadkarni, az Indiai Viselkedéstudományi

Központ elnöke, nemzetközi tanácsadó. A tréneri képzésekben való részvételével és újszerű szervezetfejlesztési ismereteivel McClelland teljesítménymotivációs kutatásaiban is közreműködött a tréner szakmában jelentős értékeket teremtett hazánkban.

„A trénerképzés célja az emberi erőforrás fejlesztésére alapozva a magyarországi szervezetfejlesztés megindításához kiképezni az első szakember csoportot.” (Rudnák, 2015). Ennek alapján 1983-tól a hatékonyság növelése érdekében már szervezetfejlesztésben és vezetőképzésben vettek részt a hazai trénerok. Két témában is továbbfejlesztés indult, ugyanis Barlai Róbert, Lövey Imre és Torma Kálmán trénerok elkezdtek indítani önismereti és szociáliskészségfejlesztési tréningeket. A 1990-es évektől Barlai Róbert és Torma Kálmán ezzel elkezdtek a trénerképző munkát. Lövey Imre, közgazdász, szociológus és vezetési tanácsadó alapításában 1986-ban megalakult a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága. Lövey Imre később Manohar Nadkarnival közösen szerzett kontinenseken átívelő tapasztalatokat a hatékony szervezeti működés eszközeiről. A tréneri szakma rendhagyó születésnapja alkalmából, 2021.03.04.-én a Tréneri Edzőtábor Egyesület megszervezte közösségi oldalán Magyarország első trénereinek találkozóját, lehetőséget adva a tréneri hivatás gyökereinek megismeréséhez, melyen 42 év óta először találkoztak egymással a tréneri szakma alapozói, úttörői. Ezzel a tréneri „csoporttalálkozón” megkezdődött a történetek első kézből való, legendás megosztása és a tréneri pálya első kockái is helyükre kerültek. Az elmondott információk szerint az UNIDO egy millió dollárral támogatta a képzést, fedezve ebből tizenkét ember bérét (átlagjövedelmét) egy egész évre, a teremléseket és a külföldiek díját. (Tréneri Edzőtábor, 2021).

A résztvevők tréner szakmához való kapcsolódása több oldalról is érintve lett a találkozó alkalmával. Eszerint Mladanecz Máriát, Lövey Imre hívta meg az Országos Vezetőképzőbe, ahol Varga Károllyal több projektben is részt vett. Mladanecz nem gondolta akkoriban, hogy valami teljesen új elindítói lesznek, de az, hogy ennek részese lehetett hozta meg a gyökeres fordulatot számára a szakmai életútjában, és visszaemlékezve élete szerencséjének bélyegzi a történeteket. Két indító tréning volt a pályafutásában, melyből egyet felsővezetőknek (amerikai-perzsa tréner), egyet a középvezetőknek (Nadkarni és két segítője) tartottak Balatonfüreden. Lövey Imre és Barlai Róbert által véleménye szerint magasabb szinteket ért el a képzés. Ez a tudás beszivárgott az Országos Vezetőképző tanfolyamain keresztül az üzleti vérkeringésbe, és a vállalatok tömegesen küldték ide a vezetőket képzésre. Ezzel az első piacorientált cég lettek a tréningtevékenységet illetően. (Tréneri Edzőtábor, 2021)

Torma Kálmán programtervező számítástechnikust a szociológia, szervezet pszichológia iránti érdeklődése, majd megkeresésére Varga Károly terelte a tréneri karrier felé, amit máig aktívan művel. A találkozón megosztotta 1981-es Agárdon készült fényképét a búcsúvacsoráról, melyen Nadkarni, Tuska András és Lövey Imre beszélget. Szerinte két fajta képzési vonal volt, egyrészt a Nadkarni-féle, másrészt a Varga Károly által készített szociológiai felméréseké, ezáltal a társaság is kétpólusú lett. Az agárdi bent lakásos tréning napirendje elmondása szerint két intenzív szakaszból állt: 3 órából délelőtt és 3 órából délután. (Tréneri Edzőtábor, 2021)

A tréneri szakma történetében mérföldkőnek érzi:

- a képzések felkarolását, és a tréneri tanfolyamok hivatalos elindulásának lehetőségét,
- majd a saját ismeretségi körben való tréningek lebonyolítását,
- iskolákban a tanároknak is továbbképzési formává vált az új, tréneri szemlélet,
- attraktív volt a szakma a tanárok, vezetők, pszichológusok számára, mivel érdekes, hatásos és jövedelmező is,
- kilépés a keretből, a '80-as évek újra való törekvése,
- határok megnyílásával a trénernek beáramlottak.

Pályi András hasonlóan más területről érkezett, ugyanis számítógép programozó volt, mikor egy felkérést elvállalt - a pszichológiát addig nem tanulva – és azután családi tréningeket tartott vállalati szférában, így hazai úttörője volt a workshopnak, csapatépítésnek. (Tréneri Edzőtábor, 2021) Tánczos Gábor szerint a hazai tréningek elterjedésében nagy szerepet játszott a projekt ÉGSZI (Építés Gazdasági és Szervezési Intézet) általi befogadása, melynek a Balatonfüreden, Varga Károly és tréner társai által előadott első bemutatkozó, vezetőségnek készített tréning volt az indikátora. Elmondása szerint az ÉGSZI főigazgatója, Dr. Gerő István, aki rendkívül innovatív, impulzív és kreatív tag volt, már az elején felfedezte az üzleti szempontot, és azt hasznos módszernek ítélte az építőipar vállalatsszervezéséhez.

A tréner lélek idomárnak, lélek masszörnek tekintette a szervezetben. Akkoriban még a tréning szót is meg kellett ismertetni a társadalommal. Gerő hatására- OVM-be hivatalból küldték a vezetőket kiképezni – Tánczos résztvevőként vett részt a tanfolyamon, ahol Nadkarni képezte ki, akitől sokat tanult az emberközpontú szervezetfejlesztésről, nem érezve a nyelvi különbségek akadályait. Eleinte teljesítménymotivációt növelő módszerként

kezdtek a munkát, mely egyfajta hólabda modellként képes lehet hazánkban is elindulni és sikertörténété válni. Hamar elterjedt a tréning élvezetes híre, ami beszivárgott a cégekhez. A tanfolyamról sok olyan gyakorlati módszert vitt magával, melyeket mai napig mind munkája, mind magánélete során hasznosítani tud. (Tréneri Edzőtábor, 2021)

2.4 A tréning előkészítése,

A tréning, mint komplex képzés, továbbképzés

A komplexitás azt jelenti, hogy a feldolgozott ismereteket a résztvevők a gyakorlatban alkalmazzák és visszacsatolása során szereznek visszajelzést a személyiségük, tevékenységük alakulásáról, fejlődéséről. A tréning módszer komplexitása abban mutatkozik meg, hogy a "klasszikus" oktatási-képzési eljárások elemeit összegzi, célnak megfelelően illeszti be a folyamatba. Jelentős teret képvisel a szakirodalmi anyag előzetes és folyamatos feldolgozása, az előadás jellegű közlési forma jelenléte, valamint domináns tényezőként a résztvevők aktivitására építő eljárások alkalmazása, a megbeszélés, a vita és a workshop (műhelymunka) beillesztése. Fontos tényező az, hogy a képzési csoport (tanulócsoport) minden tagja aktívan vegyen részt az elméleti ismertek feldolgozásában, hogy erre épülhessen az alkalmazás, az elsajátítottak gyakorlatba illesztése és visszacsatolása.

A komplexitás nagyon lényeges eleme az, hogy nemcsak a megismerés, elsajátítás valósul meg a folyamatban, hanem a résztvevők a megszerzett tudásukat a saját tevékenységükre jellemző helyzetekben alkalmazzák. Ez az alkalmazásképes tudás, amely azt jelenti, hogy az elsajátított ismereteket a résztvevők a munkájukra jellemző helyzetekben képesek alkalmazni.

A tréning előkészítése

Amikor felmerül az igény arra, hogy tréningre lenne szüksége a vállalat alkalmazottainak, a HR-es a cég vezetőségével egyeztet a főbb igényekről, célokról és költségvetésről.

A legrövidebb tréning esetében is előkészítő megbeszélésre van szükség, amikor hallgatók és a tréningvezető szembesül a résztvevőkkel - a résztvevők a képzési tartalommal - vagyis nem idegenként tekintik egymást az első foglalkozáson, ezen túl megtudják azt is, hogy mi fog történni a tréning során. Pontosítják, hogy egy adott témakörön belül mit kell kiemelni, mit tudnak a hallgatók napi munkájuk eredményesebb végzése érdekében hasznosítani. Nem az általános, hanem a csoport-specifikus elméleti háttérre van szükség minden esetben.

1. Igények felmérése

- Jelzést kapunk
- Tüneteket észlelünk
- Problémát tapasztalunk
- Szervezeti kultúránk része a képzés
- Proaktívak vagyunk

2. Szereplők

- Megrendelő-Vezető
- Résztvevők-Munkatársak
- Képző cég-Tréner

3. Megrendelői/vezetői igények

- Miért? – a képzés célja
- Mit? – Konkrét képzési forma
- Kivel? – Képző cég, tréner, belső tréner
- Hogyan? – Képzési forma, alkalmazott módszerek
- Mikor? – Képzés ideje, időtartama, ütemezése
- Hol? – Helyszín (indoor, outdoor) tér (online, offline)
- Kinek? – Résztvevők
- Mennyiért? – Költségvetés

Résztvevői igényfelmérés, motivációk feltárása

- Milyen területen van a résztvevőknek problémája (ettől függ a tréning típusa és a módszertan)
- Rejtett és nyílt tényezők feltárása
- Fokális konfliktus, munka kultúra, szétagoltan dolgoznak a területek

Ha „belső” tréner csinálja

- személyes beszélgetés (formális, informális)
- csoportos beszélgetés (formális, informális)
- kérdőív
- korábbi tréningek értékelésénél megjelenő igény
- belső felmérések dokumentumai

Ha „külső” csinálja

- vezetői mélyinterjú
- munkatársi interjú, beszélgetés
- kérdőív
- ügyfél, stakeholder interjú

Kérdések, amiket körbe kell járni:

- Milyen a csoport összetétele?
 - Mi a tréning konkrét célja? (átszervezés, létszámbővítés miatti csapatépítés pl.)
 - Milyen keretek között mozoghatnak időben, költségekben?
 - Cégről mit kell tudni, milyen szervezeti célok vannak?
 - Milyen tréning tapasztalata van a résztvevőknek?
 - Milyen módszerekkel dolgozik a tréner, milyen tapasztalatai, referenciái vannak?
 - Akkreditációja van-e? (Ha pályázati úton tervezzük megvalósítani a képzést)
 - Van-e lehetőség a végén a személyes utókövetésre?
 - Milyen mérési technikákat alkalmazna, hogy lássuk a fejlődés mértékét egyéni szinten?
 - Kérhetünk-e próbanapot?
 - Hogy kezeli a problémás résztvevőket?
 - Akkor jó egy tréning, ha az egy folyamatnak a része, vállalati kultúrához tartozik, utánvéteskor a HR-es a trénerrel együtt levonja a következtetéseket.
- (Takács 2022)

Modern világunkban a folyamatos értéknövekedés céljával egymást követik az újítások, az áttörő fejlesztések, melyek fenntartásához és kiaknázásához a tanulás és a fejlődés permanens folyamatai szükségesek. A vállalatok a jövő irányába hajtanak, de ehhez arra van szükségük, hogy a résztvevők szakmai tudása és készségeik is jövőkésszek és működőképesek legyenek, vagyis fejlődjenek és alkalmazkodjanak a folyamatosan változó környezethez. Az ember fókuszú stratégiai megközelítés szemléletében a szervezetek tréningekkel, képzésekkel, átképzésekkel támogatják dolgozóikat a változó környezethez szükséges megfelelő, konkrét képességek elsajátításában és azok fejlesztésében. Ezáltal az egyén érdekeinek, sikereinek és szakmai tudásának megfelelően a szervezetek lehetőséget adnak a képességeik, készségeik, személyiségük, viselkedésük, motivációjuk, hozzáállásuk és karrierjük folyamatos fejlesztésére. Kiemelt célja a szervezeteknek, hogy ezen képzésekkel, tréningekkel támogassa a belső karrierutakat, biztosítsa a házon belüli szakértelmet, értékelve a lojalitást és növelve az elégedettséget, elkötelezettséget, mely tényezők együttesen hozzájárulnak egy cég sikeres működéséhez.

A tréning lebonyolítása

A tréning során előtérbe kerülő főbb feladattípusok:

1. Bemelegítő, előkészítő gyakorlatok

A csoport indulását és a későbbi eredményes és jó hangulatban történő munkáját segítik a bemelegítő, előkészítő gyakorlatok. Klasszikusan ide tartoznak a névhúzással, nevek memorizálásával, névjegykártya készítéssel történő ismerkedést szolgáló feladatok.

2. Interaktív gyakorlatok

Lényegük a tagok közötti interakció, amikor két vagy több személy egymással verbális vagy nem verbális üzenetet vált. Klasszikusan ide tartoznak a rajzos, az asszociációs, valamint az érzékelésen alapuló játékok.

3. Önismereti kérdőívek

Ide tartoznak az ún. papír-ceruza tesztek, amiket a résztvevők maguk vagy egymásnak értékelnek. Az önismereti kérdőívek szerkesztett tesztek, amelyek segítenek az önfejlesztésben, a személyiség feltárásában.

4. Akváriumgyakorlatok

Három-négy személynek a kör közepén el kell játszania egy szituációt, például meg kell vitatniuk egy kényes témát, meg kell győzniük egymást. A többiek körülöttük ülnek, és nem szólhatnak bele, csak megfigyelők, a játék végén a megbeszélés során válnak aktívvá.

5. Csoportos feladatmegoldások

Ebbe a kategóriába tartoznak a problémamegoldó jellegű és csoportos élményszerű játékok, amikor az együttműködés és a közös feladatmegoldás válik dominánssá.

6. Kombinált feladatmegoldások

Ezekben a típusú játékokban keveredik az egyéni és a csoportos munka. Bármely feladat típus alkalmas arra, hogy annak egyéni vagy csoportos feldolgozását követően teljeskörűen megbeszéljék a tanulságokat, következtetéseket vonjanak le és közöljék egyéni benyomásainkat és a plénum előtti ismertetéssel tanuljanak a résztvevők egymástól is.

7. Szerepjátékok

Helyzetgyakorlatok, amelyek a legtöbb tréning alapvető feladattípusát képezik, amely lehetővé teszi szituációk, szerepek eljátszása során az érzelmi átélést és a tapasztalati úton történő ismeretszerzést kockázatmentes helyzetben.

8. Zárógyakorlatok

A zárógyakorlatok célja a csoport befejeződésének, a hazatérésnek tudatosítása, a lezárás élményének felerősítése. Ez különösen fontos az elzárt helyen zajló tréningeknél és a maratoni csoportoknál. Klasszikusan gyakoriak a megkezdett mondatok befejezésesei, amikor a tréning egy körkérdéssel zárul (pl. Hogy éreztem magam a tréningen? Mit tanultam önmagamról? Mi az, amit magammal viszek és hasznosítani tudom a napi munkámban?), amire aztán minden résztvevő válaszol egy mondattal. (Juhász, 2009)

Konkrét feladati példák

Amikor a tréner megszervezi a játékot, nagyon lényeges, hogy figyelembe vegye a játék célját, a tudást, a készséget vagy a viselkedésmódot, amire összpontosítani akar, valamint a rendelkezésre álló időt (a játékokra és a kivitelezésre egyaránt). (Tréneri kézikönyv 2013)

Füllentős játék

Célja az ismerkedés, emellett segíti a jó hangulat és az együvé tartozás érzésének kialakulását is.

A játék menete: A csoporttagok körbe ülnek. A feladat az, hogy mindenki három tényt mondjon magáról, ezek egyike füllentés legyen. A csoporttársaknak ki kell találni, melyik a füllentés. Ha először tévednek, még választhatnak a fennmaradó lehetőségek közül. A játék addig tart, amíg mindenki sorra nem kerül.

Igazán oldott hangulatú játék, általában nagy nevetés kísérik, így nehezebb feladatok után is használható feszültség oldására (Kagan, 2001).

A mi házunk

A csoporton belüli együttműködést és az összetartozás érzését fejleszti.

A játék menete: A csoport feladata, hogy közösen tervezzék egy házat, amelyben majd együtt fognak lakni. Erről készítsenek felülnézeti rajzot, ha több szintesre tervezik az épületet, akkor minden szintről. Tervezzék meg és rajzolják le a berendezést és az esetleges kertet is. Utána beszéljék meg a terveket, és azt, hogy hogyan sikerült megegyezésre jutniuk, mennyire tudták/akarták mindannyiuk szempontjait, kívánságait figyelembe venni (Bús, 2003).

Ajándék

A csoport befejezésekor a tagok visszajelzést adnak és kapnak a segítségével.

A játék menete: A csoportvezető közli, hogy mivel eljött az utolsó gyakorlat ideje és a csoport feloszlik, szeretné, ha mindenki valamilyen szimbolikus ajándékot vinne haza. Ezért arra kér mindenkit, hogy valamennyi csoporttársának küldjön egy-egy papírlapon valami személyre szabott, csak neki szóló ajándékot, amiről azt feltételezi, hogy a megajándékozott örülni fog neki. Ezután a kiosztott papírlapokra mindenki felírja egy-egy csoporttársának szóló szimbolikus ajándékát és aláírja, összehajtja a papírt és a tetejére ráírja a címzett nevét. Majd, amikor mindenki készen van, mindenkinek a székére rakják a neki szóló ajándékokat. Megkérhetjük a csoporttagokat, hogy adjanak visszajelzést a kapott ajándékokról, számoljanak be érzéseikről, benyomásaikról, de mindenkinek személyes joga, hogy annyit tegyen közzé, amennyit akar (Rudas, 2001).

2.5 A tréning-kultúra, a tréner feladatai

A valódi szervezeti értékeket a dolgozók hordozzák a tudásukon keresztül. A szervezeti tanulás és tanulóképesség fejlesztése egy komplex szervezeti tudásmenedzsment rendszer részeként kell működnie. A dinamikus tudásalapú szervezetfejlesztés képes olyan hozzáadott értéket adni a vállalatoknak, mely jövőálló, piacképes kompetenciákkal bír és gyors megújulásra képes. Így a tréning egyfajta humánszolgáltatási forma, melyben a hangsúly a dolgozókra helyeződik, ugyanis az alkalmazottak egyedi tapasztalatai, tudása, sajátos szemléletmódjai alkotják a kollektív szervezeti tudást, mely a szervezeti versenyképesség meghatározója.

A tréning egy olyan humánerőforrás fejlesztéshez kapcsolódó praktikus elemeket tartalmazó szimulációs eljárás, mely a szervezeten belüli „működésbeli problémákra”, tudáskésztséghiányokra, mely megoldási folyamatot képes kínálni rövid időn belül a szervezet és az egyén hatékonyabb munkavégzéséhez való szükségleteire. Ennek működtetéséhez azonban szükséges egy olyan bizalmon alapuló, tudásbarát szervezeti kultúra és kommunikáció kiépítése mely rendszeres képzéseket nyújt a dolgozóinak. A kialakított tanulási kultúrában, a szakértelem megosztása, reprodukálása készségesen tud folyni a dolgozók között egyben kreálva egy szövetséget a cég küldetésének közös szolgálatára.

A gyakorlatorientált (70-80% gyakorlat, 20-30% elmélet) képzés fókuszában tehát a résztvevők egyéni fejlesztése áll, csoportos tanulás által, mely akár teljesen „testre” is szabható, ugyanis adott terület valós napi helyzeteiken keresztül gyakorlatot biztosít. Az egyén hozzájárulása a csapat összetartása nélkül azonban csak korlátozott mértékű célok elérését segíti. A közösség ereje és összetartása új perspektívákat nyit számunkra és olyan biztonságos közeget ad, melyben bátrabban tudjuk saját és közösségi céljainkat megfogalmazni, összehangolni és megvalósítani. Megtanítja a tréning a csoportműködés dinamikájában rejlő lehetőségeket. Energizáló beszélgetéseken a csoportos problémamegoldást helyezi előtérbe, az együttműködés gyakorlatba ültetésével. Ezzel gyakorlatorientáltan megtapasztalható a társas támasz a munkahelyzetek megoldásában és a szinergiában rejlő lehetőségek. Helyzetgyakorlatokon, páros és csoportos feladatokon keresztül megtapasztalható, hogyan is tudunk megújulni egyéni és csoport szinten. Rámutat arra, hogy milyen támogatást és biztonságos háttérrel kaphatunk a csoporttól személyes

elakadásaink, kérdéseink, dilemmáink megoldásában. A megértő figyelem, a visszajelzés, az érzelmek és kapcsolatok jelentősége és felismerése megy végbe a tréning alatt.

A tréningen elért sikerek visszatükröződnek a szakmai sikerekben, a teljesítményben, motivációban és számokkal kimutatható üzleti eredményekben egyaránt. A szervezetektől megerősítő- akciókra (mentorálásra, coachingra, tréningre, képzésekre) van szükség, hogy aktívan tudják támogatni, képezni, fejleszteni, előléptetni a dolgozóikat. A szokásoktól elrugaszkodva szükséges tudnia a megbízónak, hogy mi a konkrét igénye és ahhoz milyen fejlesztési forma a megfelelő. Nincs mindenki számára egyformán hatásos módszer, így érdemes saját személyiségünkhöz illő eljárást választani. A szervezeteknél sem szabad minden áron „erőltetni” a tréninget, hisz vannak más fejlesztési módszerek is. Ezek eltérnek az alkalmazott csoportlétszámban, időtávban, eszköztárunkban, folyamatívükben, céljukban (azt meghatározókban) egymástól, de az eredményes működéshez mindenhol nélkülözhetetlen a bizalmi faktor, a személy- és szervezetfejlesztés összhangja.

Az információszerzés egy szervezet életében nagyon fontos kiindulópont a felnőttképzési módszerekkel kapcsolatos megalapozott döntéshozáshoz. Az emberi erőforrás-gazdálkodás több funkciójához is (ok-okozatként) kapcsolódik a képzésfolyamat. A munkaerő-fejlesztés és karriermenedzsment mellett, a teljesítményértékelést is áthatja, mivel általa meghatározhatóvá válnak egy adott szervezet konkrét képzési szükségletei.

Tréner feladatai

A tréner munkáját gyakran tévesztik össze a coach-éval vagy a szervezetfejlesztővel, és bár mindegyik segítő szakma, mégis nagy a különbség köztük. A tréner valamilyen tudásanyagot ad át, élményalapú módszerekkel, a coach egyénekkal dolgozik, célok elérésében, a szervezetfejlesztő pedig különböző HR kérdésekben ad tanácsot, komplett folyamatokat kísér végig egy szervezet szintlépése érdekében, és ha kell, akár tréninget is tart.

A tréner feladatai közé tartozik referenciáinak összeállítása, demótréning összetétele a megbízóinak, személyes találkozó(k) és beszélgetések vállalása a HR-rel, vezetőkkel, csoporttal, próbatréningek tartása. A szervezeti igények felmérése, feltárása, célok tisztázása, résztvevők körének behatárolása, konkrét (tematizált) forgatókönyv készítése a HR elképzelések megvalósítására (résztvevők fejlesztése). Ehhez alaposan fel kellett mérnie, hogy a szervezet hosszútávú céljai és stratégiái milyen elvárásokkal vannak az

emberi erőforrások iránt – milyen időközönként szeretnék a tréninget, milyen képzési kerettel, a végén ezt összeállítva megmutatva, hogyan lesz az igényekből folyamat.

Felkészül, informálódik a HR-től, vezetőktől, a várható szervezeti változásokról, problémákról, közelmúltban történekekről. A tréningterv tartalmát, módszertanát, célját a megbízó számára előterjeszti, nézőpontjait megosztja. Utána érdeklődik, hogy a szervezetben ki támogatja a programot. Információt gyűjt a cégekultúráról, vezető hozzáállásáról a tréninggel kapcsolatban (lehet-e nemet mondani neki tréning alatt, tiszteletben tartja-e, elengedi-e dolgozókat). Ellenőrzi és felügyeli, hogy milyen információt kapnak a tréningcsoport tagjai a programról.

A munkahelyi vezető körlevele után a tréner is megkeresi levélben a fókuszcsoporthat és a tréninggel kapcsolatban információt nyújt, felvezeti, hogy miről lesz szó a tréningen. A tréning tervezés és szervezés minőségi lebonyolításáért felel: hely, idő-időkeret, szabályok, környezet, felszerelés, módszerek, anyagi keret, normák, biztonság. Információt kér a csoport összetételéről, rejtett és nyílt tényezőkről. Egyenlőséget alakít ki a tréningcsoportban, partnerként van jelen. A bizalom és a pozitív csoportszellem megteremtésével kialakít a tréningcsoportban tudásmegosztásra alkalmas, feladatvégzésre hatékony, kreatív légkört, amely az aktív önkéntes részvételt, a véleménymegosztást, a tagok közötti együttműködést, a csoportmunkát támogatja.

Ezt kezeli és irányítja a tréner, elsőként jégtörő gyakorlatot alkalmazva beindítja, segíti a változást. Csökkenti a konfliktust megfelelő én-üzenetek használatával, valamint a tréninget hátráltató érzelmek kimondásának teret és időt hagy értő figyelem adásával. Tréning kereteit, alapszabályait minden résztvevővel leegyezteti, erre megállapodást és titoktartást köt. Behatárolja a teret, megszüntetve a bizonytalanságot. Konkrét célokat, tanulási fókuszpontokat ismerteti, elvárásokat tisztázza. Megismeri a csoportot, tagjainak motivációit és más perspektívában megismerteti a tagokat is egymással a bemutatkozó körök által, bevonva őket az együttműködésbe. Megadja az indító lökést a fejlődéshez. Instrukciót és eszközöket ad a feladatokhoz, szükség esetén közbeavatkozik. A gyakorlatokat ismerteti, megcsináltatja, teret enged a saját élmény megszerzésének, támogatja a szemléletet, bátorítja az önmegvalósítást. Segít feldolgozni a megszerzett, átélt élményeket, ismereteket. A tréner az ösztönös cselekvéseket megvilágítja (rávezetést ad) és átvizsgálja azokat tudatossá, ezzel

hozzájárul az egyén önismeretének fejlesztéséhez, önmegvalósításához. (Budai, 2021) Ezzel eszközt ad a csoporttagok kezébe a megoldáshoz, a biztonságos keretek tágításához.

A tréner az a személy, aki nyílt kommunikációval viszi a csoportot előre (esetleges elakadás, konfliktus esetén is) a cél felé, a konkrét ismeretek átadásával. Visszajelzéseket ad, koordinál, egyben hozzájárul a megoldáshoz (facilitátor szerep). A kritikus szituációk és az ellenállás kezelésére többféle módszert alkalmazva kezeli a feszültséget, korrigál. Segíti a konfliktus megoldani, ehhez támogatást nyújt. Együtt mozgatja a csoporttagokat a fejlődés megéléséhez, miközben figyelemmel kíséri a fogadó csoport reakcióit, képes változtatni módszerein, forgatókönyvén, váratlan helyzetekre reagál. Támogatja, hogy behúzza a gyakorlat a résztvevőket, hagyja, hogy megéljék tapasztalataikat és jobban megértsék ezáltal egymást, ezalatt háttérbe vonul, moderátor szerepet tölt be. Irányításában átbeszéli a csoport a lehetőségeket, koncepcióikat és eredményeket és döntenek a cselekvési változatok kipróbálása között.

Ösztönzi az új képességek, készségek elsajátítását. Segít újra fogalmazni a céljainkat, és ha szükséges önmagunkat is, ezzel változásokat indít be, fejleszti-javítja a hatékonyságunkat. Résztvevői visszajelzéseket kér és gyűjt. A napi folyamatokba beépíthető gyakorlati tudást ad át, alkalmazkodva az egyedi helyzetekhez, igényekhez. Részfeladatokra bontja le a gyakorlatokat és ezen keresztül alkalmazható inputot ad át. Segít az értékrendszer tudatosításában. Keretbe foglalja a tréning végén az elvárások, személyes igények, érdekek teljesülése szerint a programot, megerősítve a résztvevőkben az elkötelezettséget. Elégedettségi kérdőívet állít össze a résztvevőknek és elemez ki. Után követést végez, ellenőrizve az átadott, elsajátított ismeretek működőképességét. Az elvárt eredményt (output) méri, szükség esetén frissítő alkalmat tart.

A trénernek felelőssége van a tréningfolyamatért, módszerért és abban, hogy mit mond. Ehhez szükségesek tréneri jellemzők, mint: szakmai tudás, jó személyiség, kíváncsiság a csoport iránt, akarjon tanítani-fejleszteni, ne magát helyezze előtérbe, folyamatvezetési technikák ismerete, rugalmasság, kommunikációs készség, csoportdinamikai ismeretek, ráérzés, megoldásorientált, konfliktuskezelésben tapasztalt, hitelesség, kooperatív szemlélet, előítéletmentesség, nagyfokú empátia, értő figyelem, humor. (Atzél, 2022) A vezetési funkciók minden eleme (tervezés, szervezés, vezetés, szabályozás, ösztönzés, értékelés, ellenőrzés, nevelés) megtalálható a tréning folyamatában, így meglehetősen komplex a

tréner feladatköre. A képzések és a gamifikáció integrációja a folyamatosan változó környezet és a jövő kulcsa, ami a szervezetfejlesztési folyamatokban is (változásmenedzsment, projektmenedzsment, karriermenedzsment) nélkülözhetetlen elem. A hatékony képzés egyben teljesítménybéli előny, ezért a fejlesztés, a fejlődés mindkét fél érdeke. A jövőbeli sikereinknek a kulcsa a bennünk lévő kompetenciák kiaknázásában rejlik, amihez elengedhetetlen a rugalmas képzési módszerek és az alkalmazható tudás átadása.

3 Saját kutatás

3.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása

A kutatás empirikus jellegű, elsődleges célja, hogy feltérképezzük a munkavállalók álláspontját arról, hogy mennyire tartják fontosnak a folyamatos munkahelyi oktatást lehetőségt. Egy számukra vonzó munkahely elérésének érdekében a különböző generációk más nézőpontot alkotnak. Előfeltevésem, hogy a fiatalabb korosztály bátrabban vállal munkát a lakóhelyétől távol, ha a környező települések infrastruktúrájához mérten akarják megválasztani karrierterveiket.

Hipotézis 1. Feltételezem, hogy a fiatalabb generáció igényli a munkahelyi tanulás és tréningek jelenlétét a munkahelyén.

Hipotézis 2. Feltételezem, hogy a munkaerő megtartó eszközök között kiemelkedő fontosságú a folyamatos munkahelyi képzés, oktatás lehetősége.

3.2 A vizsgálat körülményei, a vizsgálati minta bemutatása

A hipotéziseimet kvantitatív kutatással vizsgáltam. A kérdőív által megcélzott területek, amelyekre fókuszáltam:

- generációs különbségek
- mobilitás
- tréningek és oktatások jelenléte szervezeteknél és az erre való igény

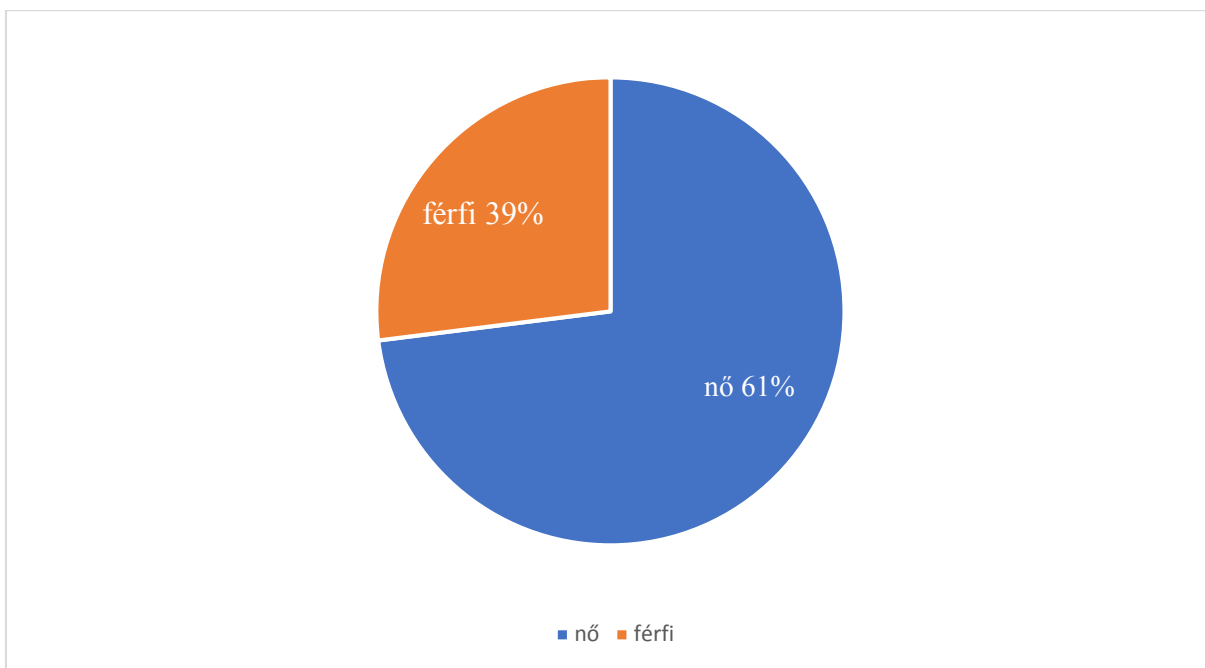
A vizsgálati minta reprezentatív, a mintavételi eljárás egylépcsős mintavétellel történt. Tudatosan választottam ki a szervezeteket, személyeket, melyeknek elektronikusan, illetve papíralapú formátumban küldtem el a kérdőívet. 75 fő töltötte ki online, illetve 32 fő papíralapú kérdőívet kaptam vissza, így összesen 107 minta lett.

A kérdőív a következő címen érhető el:

https://docs.google.com/forms/d/1LIC_bSxDAvLzidMXSAklYeVzT1vScTtlKARlphJznH0/edit?pli=1

Eredmények

A minta összetétele a nemek szerint: 61% nő és 39% férfi. (2. ábra)



2. ábra Nemek szerinti megosztás

Forrás: saját szerkesztés

Életkor szerinti eloszlás

Az életkor szerinti eloszlást generációk behatárolásával határoztam meg. (1. táblázat)

A generációelméletek megértéséhez mindenekelőtt meg kell határozni magának a „generációnak”, azaz „nemzedéknek” a fogalmát. A hagyományos, biológiai meghatározás szerint a generáció „a szülők és utódaik születése közötti átlagos időintervallumot” jelöli, mely kb. 20-25 évet ölel fel. Mára azonban a csoportok gyors változásai – az új technológiák megjelenése, az átalakuló karrierutak és értékrendek, valamint az eltolódó társadalmi értékek – következtében mindez érvényét veszítette. Napjainkban a generáció fogalmát tehát sokkal inkább szociológiai, semmint biológiai szempontból érdemes megközelíteni.

Szociológiai értelemben a generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, akiket sajátos események, trendek és folyamatok alakítottak és kötnek össze. A generációhoz tartozás tehát azt jelenti, hogy a kortársak történelmileg azonos korszakban és földrajzilag azonos helyen élnek, valamint hasonló értékeket képviselnek. A legújabb generációk azonban már átlépik a földrajzi és kulturális határokat (az első „globális generáció”), ezáltal jellemzően inkább élményeikben és tapasztalataikban, semmint irányítószámukban osztoznak egykorú társaikkal szerte a világon. (Komár Zita egyetemi tanársegéd, 2017.

Megnevezés	Születési év	Munka
Veteránok	1925-1945	Nyugdíjasok
Baby boom	1946-1964	Fontos hányadát teszik ki a munkaerőpiacnak
X. Generáció	1965-1979	Munkaerőpiac gerince
Y. Generáció	1980-1995	Tanulók és kezdő munkavállalók
Z. Generáció	1996-2010	Tanulók, 1-2 éven belül megjelennek a munkaerőpiacon
Alfa Generáció	2011-	Óvodások, kisiskolások

1. táblázat Generációk meghatározása, Forrás:Tari, 2010

A válaszadók:

- 2,8%-a Baby boom generáció
- 52,8% X generáció
- 29,2% Y generáció
- 15,3% Z generáció közül kerültek ki. (3. ábra

A válaszadók 52,8%-a X generációs személy.

Ezek az 1965-1979 között születettek már úgy nőttek fel, hogy közben a saját bőrükön érzik, hogy fontos a megmérettetés és hogy igazából mindenki csak magára számíthat. Az X-generáció munkavállalása során a természetes munkahelyi közeget a multinacionális cégek világa adja. Az X generáció képviselője már részese az információs technológia robbanásszerű fejlődésének, látta azt, ahogyan a számítógép felváltotta az írógépet, ugyanakkor szívesen ír kézzel, valamint telefonál az elektronikus levelezés helyett (Szarka, 2012).

A válaszadók 29,2%-a Y generációs személy volt.

Nehéz egyértelműen behatárolni az életkort, általában az 1980-1995-ös korosztály sorolják ide. Tari Annamária (2010) Y generációnak nevezi azt a nagyjából harminc év alatti korosztályt, amely már beleszületett a fogyasztói társadalomba, és amely számára „a technikai eszközökön keresztül való érintkezés az emberi kommunikáció természetes formája. Az Y-generáció tagjai egyszerre élnek a virtuális és a valós létben.” Az intimitást, a barátságot, a párkapcsolatot teljesen másképp élik meg, mint az előző generációk, s ez sok problémához, konfliktushoz vezethet akár a munkahelyeken, akár a családokban egyaránt. (Tari, 2010)

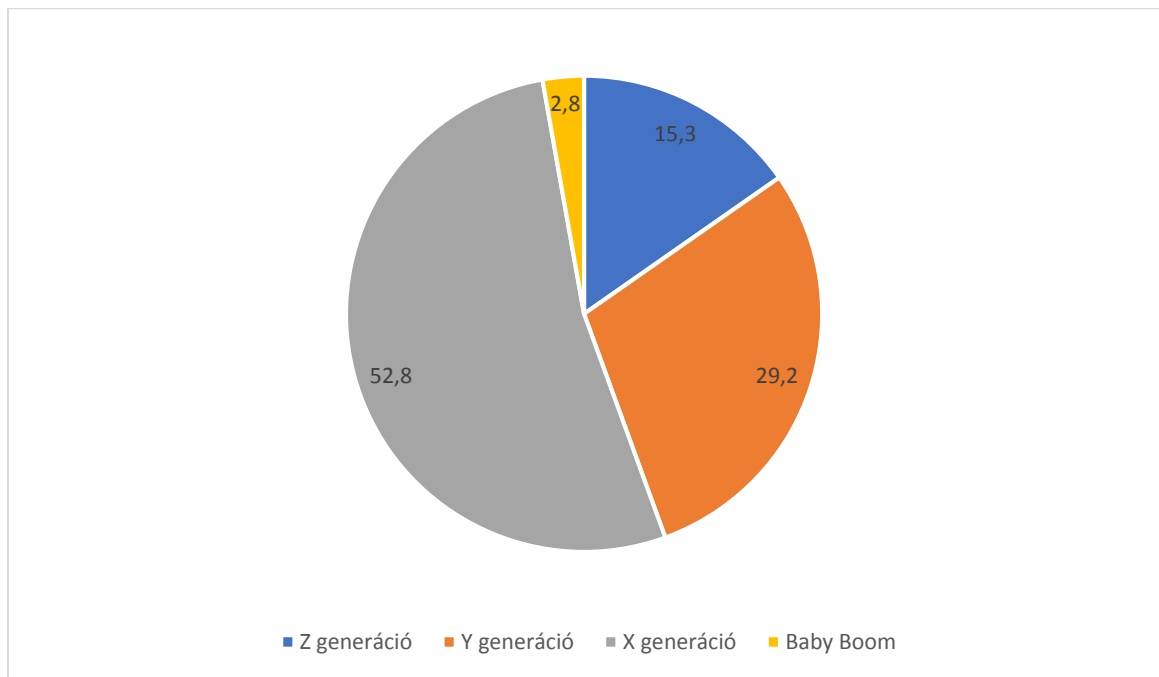
Jóval többet tudnak a digitális világról, mint a szüleik, vagy idősebb főnökeik. Számukra a számítógépes világ és az internet teljesen természetes. A digitális kultúra, ami az életük része lett, a természetes közeget jelenti számukra. Szakemberek állítása szerint ez a generáció igaz, hogy széles, de nem mély tudással rendelkezik, ugyanakkor tisztában van azzal, hogy mit hol keressenek. (Szarka, 2012) Jellemzőik közt megtalálható a koncentrációs képesség gyengülése, a türelmetlenség erősödése, a nagyobb merészség és kockázatvállalás. Mivel egy folyamatosan változó korba születtek bele, alkalmazkodni kényszerültek, emiatt jellemzőjükké vált a kiszámíthatatlanság, a céltalan nyomulás és a fegyelmezetlenség (Pais, 2012) Megtanulták, hogy a fogyasztói társadalomban az előmenetelnek olyan feltételei vannak, mint a siker, a karrier, a pénz, ezért számukra ezek a fogalmak létfontosságúak.

A 3. legtöbb választ adó a Z generációs személy volt.

Általában a 90-es évek közepe és 2010-es között született gyerekeket szokás Z-generációnak nevezni. A felnőttek által létrehozott és folyamatosan fejlesztett világban élnek. (Tari, 2010) Az előző generációktól lényegesen elkülönülő Z-generáció tagjai születésekor az egy anyára jutó gyerekek száma már kettő alá csökkent, ebből következik, hogy az alacsony születésszámok miatt a testvérek száma is az addigiaknál kevesebb lett. A Z-generáció a többi generációhoz képest a legtovább marad az oktatási rendszerben, és belőlük alakul az első globális és a technológiai újításokban-legjobban képzett, társadalmilag, technológiailag önállóan legfelhatalmazottabb generáció. Nehéz dolguk van, hiszen amikor a munkaerőpiacba belépnek, már idősök lesznek és a szocializáció ebben az időszakban már nehezebb, ahogy az is nehezebb, hogy beleszokjanak a munkába és a munkából adódó kötelezettségekbe. (Szarka, 2012)

Születésükkor már természetes, hogy a számítástechnikai vívmányok az életük részét képezi. Számukra az első nyelv a technológia nyelve, ezért természetes, hogy rendkívüli módon függenek az információs eszközöktől, ami nagymértékben alakítja a kommunikációjuk stílusát és tartalmát is. Ezen generáció tagjai már az előzőknél jóval nagyobb hangsúlyt fektetnek a sebességre, mint a pontosságra. Ennek oka nem más, mint, hogy egy olyan változó társadalomban nőttek fel, ami rendkívül gyorsan és folyamatosan változik, valamint az életük jelentős részének színtere egy még gyorsabb virtuális környezet. Párhuzamos munkavégzésben és hiperlinkekben gondolkodnak, valamint jóval több információforrásra van szükségük. Virtuális hálózatokban élnek, emiatt sokkal nyitottabbak a változásokra és azokra a különbségekre, amiket a digitális médiában és közösségi hálóknak szignifikánsan jóval nagyobb idő eltöltése közben tapasztalnak. A Z-generáció vizsgálatok feltűnő, hogy ez a generáció ügyes, találékony, erőteljesen gyakorlatias, valamint felszínes, megosztott figyelmű.

Don Tabscott (1999) szerint ezen generációnak nyolc fő jellemzője van. Az első ilyen jellemző a szabadság, azért, mert nagyon fontos számukra mind az egyéni szabadság, mind a döntéseik szabadsága. A testreszabhatóság is előkelő helyen áll az értékrendjükben, ez abban nyilvánul meg, hogy testre akarják szabni az eszközeiket, amennyiben ez nem sikerül, akkor ők maguk hoznak létre egy olyant, ami a saját elgondolásuk szerint működik. Ösztönös együttműködők, a részletesség is fontos számukra, ezért részletesen vizsgálják meg a dolgokat és igyekeznek azokat egyszerűbbé tenni, valamint integrálni. A jókedv is szintén fontos, hiszen nagyon törekednek arra, hogy a munkahelyükön jól érezzék magukat, ezáltal élvezetesebb legyen a munka. Az innováció és a sebesség azért meghatározó az életük során, mert ezek nemcsak igényük, hanem az életük alapelmévé vált. (Szarka, 2012)



3. ábra Generációk szerinti eloszlás

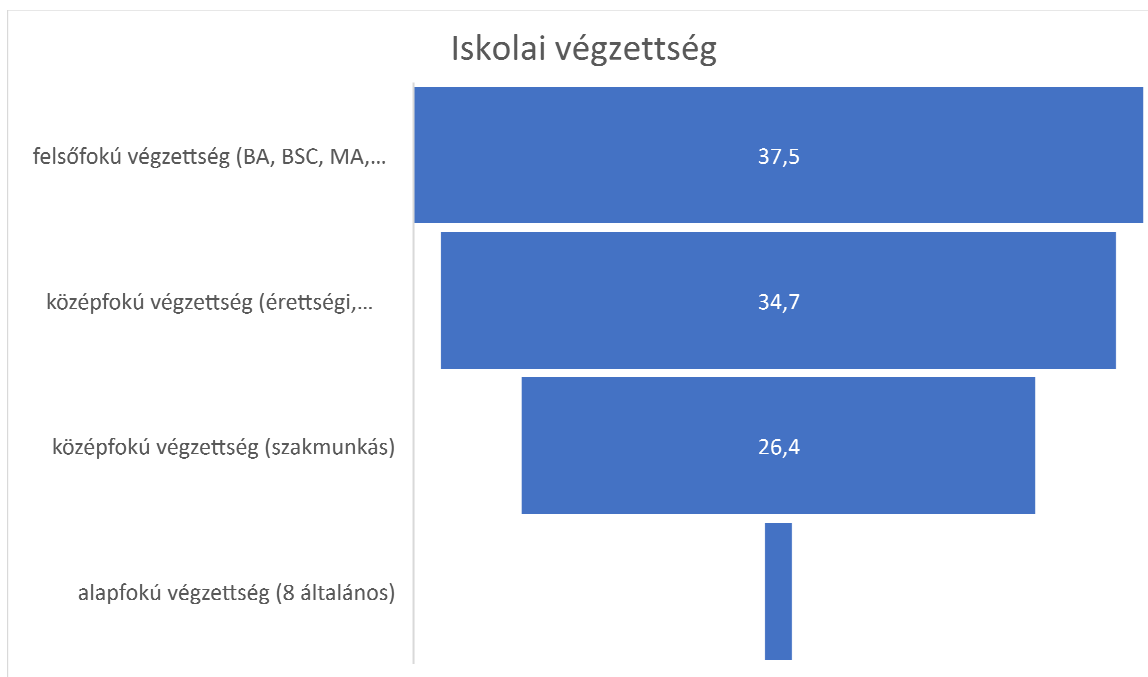
Forrás: saját szerkesztés

Legmagasabb iskolai végzettség

A válaszadók:

- 1,4%-a alapfokú, 8. általános
- 26,4% középfokú (szakmunkás)
- 34,7% középfokú (szakközépiskola, gimnázium, technikum)
- 37,5% felsőfokú (főiskola, egyetem) (BA, BSC, MA, MSC, Phd)

végzettséggel rendelkezik. (4. ábra)



4. ábra Iskolai végzettség

Forrás: saját szerkesztés

Lakhely és munkahely szerinti eloszlás (5. ábra)

A válaszadók:

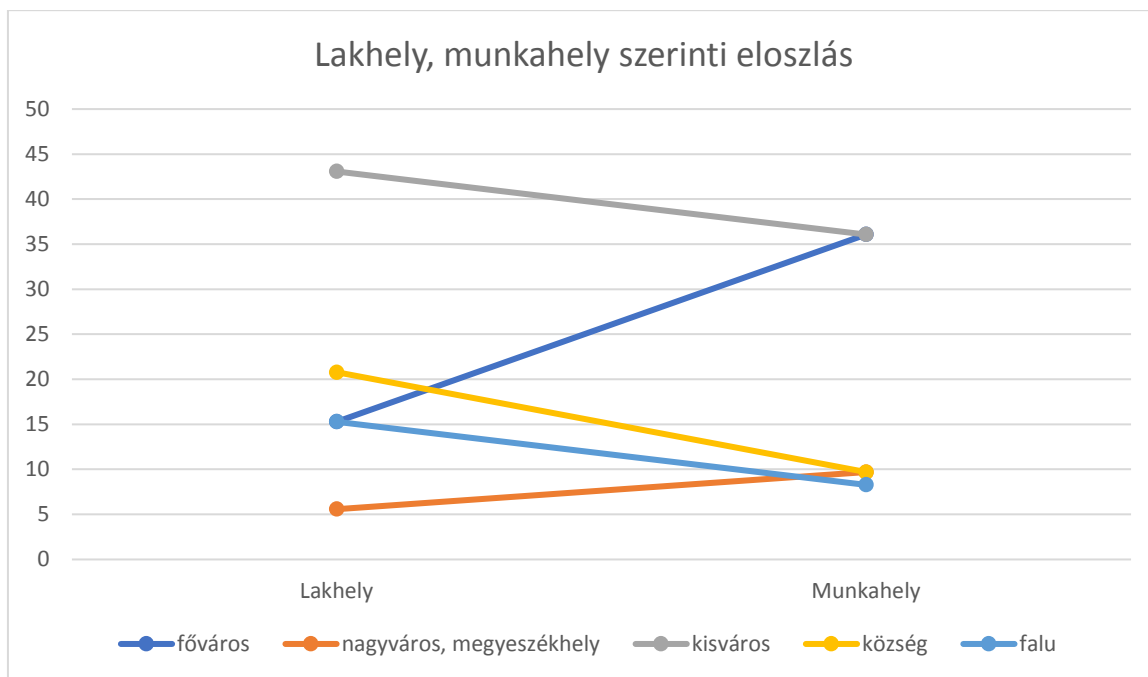
15,3%-a fővárosban él és 36,1%-a a fővárosban dolgozik.

5,6%-a nagyvárosban él és a 9,7% dolgozik nagyvárosban.

43,1%-a kisvárosban él és 36,1%-a kisvárosban dolgozik.

20,8%-a községben él és 9,7%-a községben is dolgozik.

15,3% lakik faluban és 8,3% dolgozik faluban.



5. ábra Lakhely, munkahely szerinti eloszlás

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók 20,8%-a a fővároson kívül él, mégis a fővárosban dolgozik. Ez azért lehetséges, mert Budapesten sokkal több a munkalehetőség, mint egyéb kisebb lélekszámú és infrastruktúrájú településeken.

Magyarországon az ingázás, mint tömeges jelenséget elsősorban az erőltetett ütemű iparosítás első nagy hulláma hozta létre. Az 1950-es évek feszített ütemű iparosítása idején a nagyarányú társadalmi mobilitás, a lakóhely változtatások (vándorlások) megélénkülése mellett, a napi ingázás szerepe is egyre jelentősebbé vált. 1960-ban 636 ezer volt az ingázók száma, akiknek többsége (58%-a) az építőipar, ipar területén dolgozott. Az 1960-1970 közötti időszakban az ingázók száma gyors ütemben tovább növekedett, 1970-ben már 977 ezren (közel 20%-os emelkedés) jártak naponta lakóhelyüktől eltérő településen lévő munkahelyre dolgozni, vagyis az összes aktív kereső egyötöde ingázott. Az 1980-as évtizedben viszonylag stabil ingázási mutatók voltak. A foglalkoztatottak között az ingázók aránya kismértékben nőtt, de létszámuk kissé csökkent. Tovább emelkedett az ingázók között a nők aránya, 1990-ben már az ingázók több, mint egyharmada a női munkavállalók közül került ki.

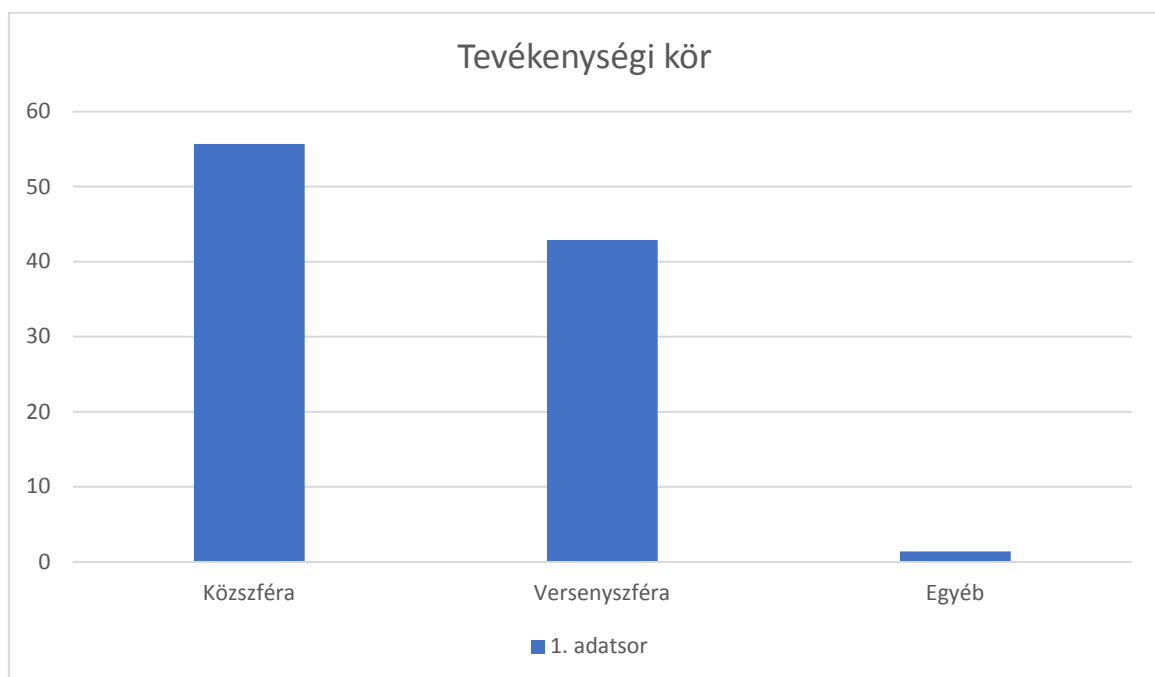
A rendszerváltást követő évtized gazdasági folyamatai nemcsak a foglalkoztatottság szintjében, illetve a nemzetgazdaság szerkezetében idéztek elő jelentős változást, hanem a

munkahelyek térbeli struktúráját is átrendezték. A nagy létszámú alkalmazottat foglalkoztató ipari üzemek megszűnésével az ország egyes területein erőteljesen beszűkült a munkalehetőség, a munkaerő-kínálat különösen a fejletlenebb térségekben általában nagyobb a keresletnél. Ez egyrészt azt eredményezi, hogy a munkáltatók meglehetősen nagy kínálatból választhatják ki a számukra megfelelő munkaerőt, másrészt pedig arra készteti a munkavállalókat, hogy amikor arról döntenek, hogy elfogadják-e az adódó munkalehetőséget, a kényelmi szempontokat – így a lakás és munkahely közelségét, a minél könnyebb és gyorsabb megközelíthetőséget is – háttérbe szorítsák.

A 2001. évi népszámlálás adatai azt igazolták, hogy a munkaerő mobilabb lett. A gazdaságban lejátszódó folyamatok elsősorban a helybeni munkavállalás esélyét csökkentették. A napi ingázók száma közel 8,7%-os emelkedést mutatott.

Munkahely tevékenységi köre és a munka jellege

A válaszadók közül 55,7% közszférába és 42,9% a versenyszférában és 1,4% egyéb területen (egyéni vállalkozó) dolgozik. (6. ábra)



6. ábra Munkahely tevékenységi köre szerinti megoszlás

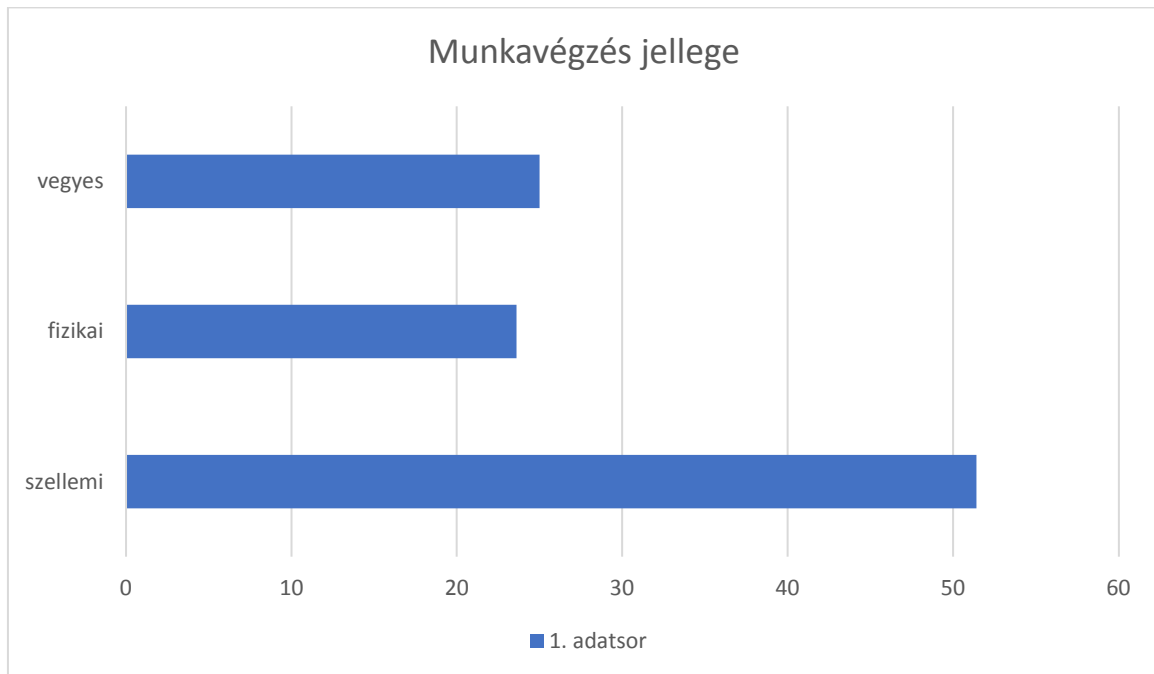
Forrás: saját szerkesztés

A munkavégzés jellege szerinti megoszlása következőképpen alakult: (7. ábra)

szellemi munkavégzés: 51,4%

fizikai munkavégzés: 23,6%

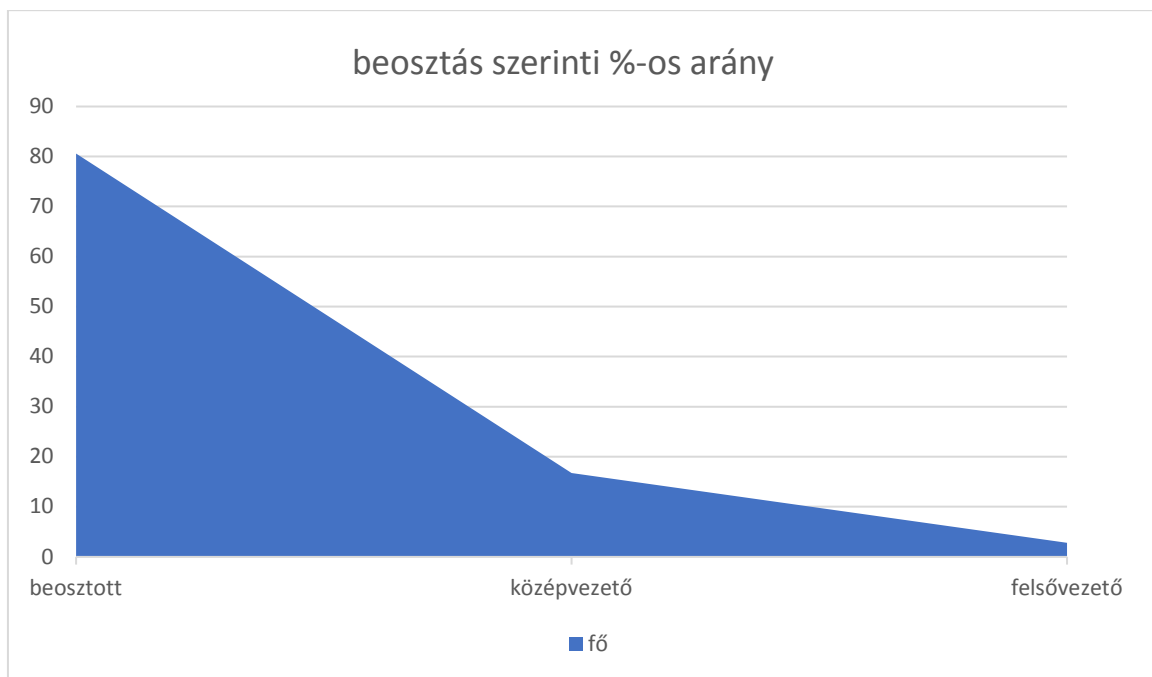
vegyes munkavégzés: 25%



7. ábra Munkavégzés jellege szerinti megoszlás

Forrás: saját szerkesztés

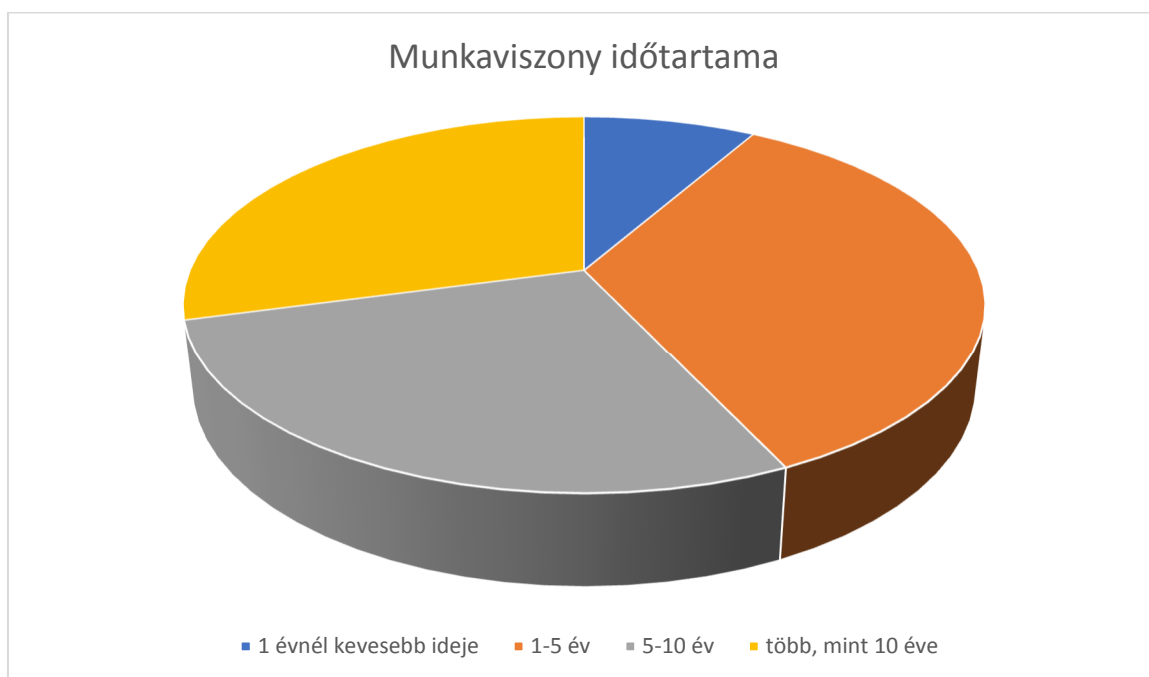
A 107 mintából 86 fő (80,6%) beosztottként, 18 fő (16,7%) középvezetőként és 3 fő (2,8%) felsővezetőként dolgozik. (8. ábra)



8. ábra beosztás szerinti %-os arány

Forrás: saját szerkesztés

A munkaviszony időtartama szerint (9. ábra)



9. ábra munkaviszony időtartama szerinti eloszlás

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek munkáltatója az alábbi képzési formákat támogatja:

- beillesztő programokra (új munkatárs esetén) 27 fő válaszolt igennel,
- készségfejlesztő programokra 24 fő válaszolt igennel,
- szakmai képzésekre 39 fő válaszolt igennel,
- tréningre 27 fő válaszolt igennel,
- karrierképzés, vezetőképzésre 18 fő válaszolt igennel
- egyiket sem támogatja 18 fő válaszolt igennel
- egyéb formát jelölt meg 3 fő, melyre a válaszok: e-learning időszakos képzés, mely a munkakörhöz ellátásának feltétele.

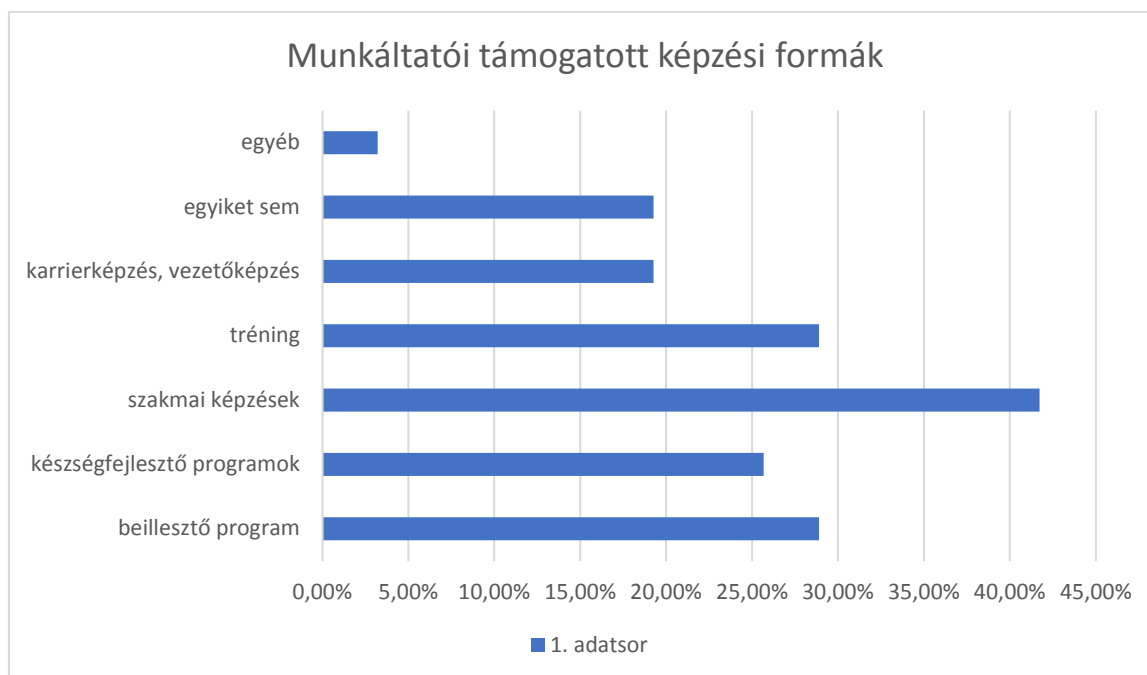
A válaszok számát összeadva nem jellemző a munkahelyeken bármelyik képzési forma támogatása.

Arra a kérdésre, hogy mennyire tartja fontosnak, hogy a munkavállalók folyamatosan képezzék magukat, az alábbi eredmény született:

nagyon fontosnak tartom 70,8%

kevésbé tartom fontosnak 23,6%

nem tartom fontosnak, csupán 5,6% válaszolt igennel, mely azt mutatja, hogy a munkavállalók igényelnék, hogy a munkáltatójuk támogassa a képzéseket. (10. ábra)



10. ábra támogatott képzési formák

Forrás: saját szerkesztés

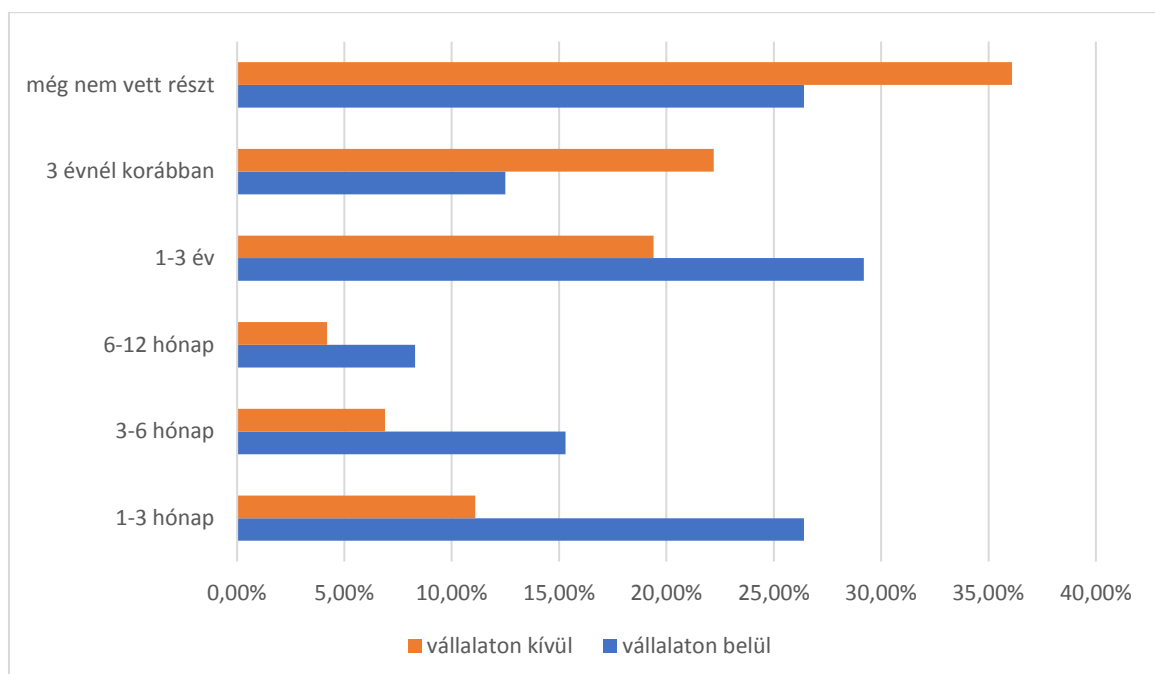
A vizsgálatok szerint a válaszadók 88,9%-a jelenleg nem vesz részt képzésben vagy tréningen és csupán 11,1% nyilatkozta, hogy igen. (11. ábra)

Az igennel nyilatkozók - aki szövegesen meg is válaszolta azt a kérdést, hogy jellegében és finanszírozásban milyen képzésen vagy tréningen vesz részt - az alábbiakat választották:

- főiskolai képzés (vállalati finanszírozás)
- Female talent program (vállalti finanszírozás)
- számviteli nap, adózási nap (vállalati finanszírozás)
- pénzügyi elemző tréning (vállalati finanszírozás)
- komplex mozgásterapeuta (saját finanszírozás)
- nyelvtanfolyam (vállalati finanszírozás)
- menedzsment képzés (vállalati finanszírozás)

A 7 válaszból 6 fő vállalati finanszírozással vesz részt képzésben, 1 fő saját magának finanszírozza a képzést.

Azt is vizsgáltam, hogy mikor vettek részt utoljára vállalaton belüli, illetve vállalaton kívüli képzésen vagy tréningen. Azt kikötésnek tettem, hogy a munkakörhöz szükséges kötelező időszakos képzéseket hagyják figyelmen kívül. Az alábbi válaszok lettek:



11. ábra vállalati képzés

Forrás: saját szerkesztés

Megállapíthatjuk, hogy mindkét esetben, magas százalékban „még nem vettem részt” választ adták. A vállalaton belüli képzések nagyobb gyakorisággal fordulnak elő, érthetjük ezt úgy, hogy a legtöbb szervezet a belső képzési tervében meghatározott képzéseket, tréningeket finanszírozza.

A munkaerő megtartó eszközök fontossága (2. táblázat)

A vizsgált tartományban az alábbi 3 eszközt jelölték legfontosabbnak:

1. versenyképes fizetés, alapbéren kívüli juttatások, bónuszok 58,85%
2. megfelelő munkahelyi körülmények 44,94%
3. szakmai fejlődés biztosítása (képzés- és tréninglehetőségek) 43,87%

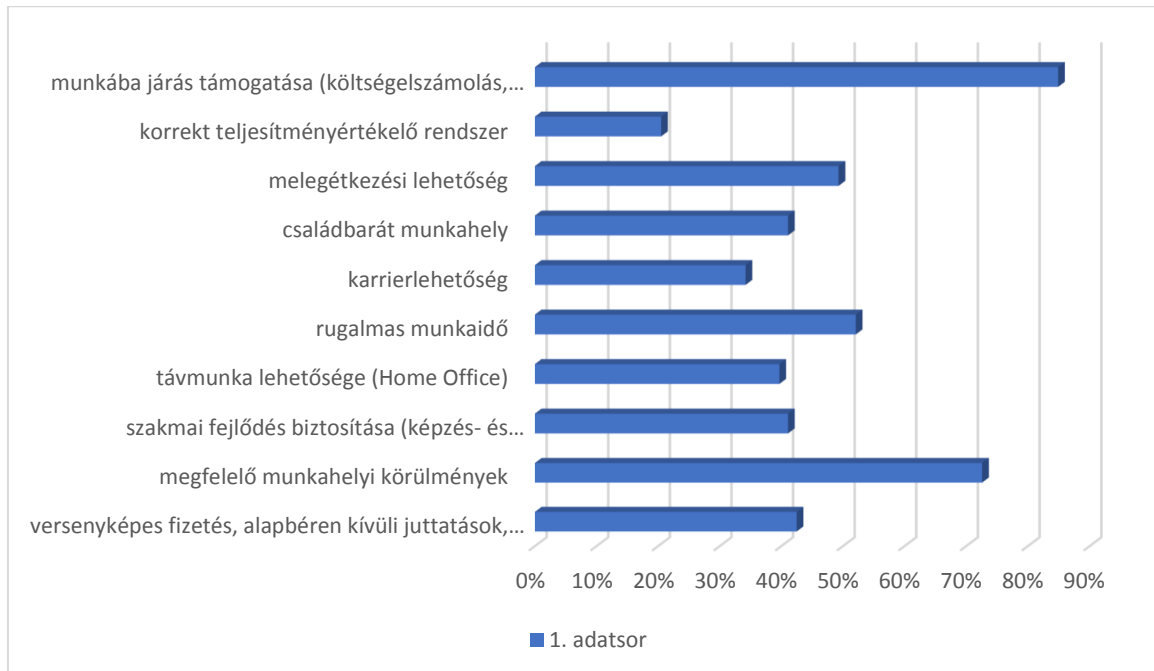
A legkevésbé fontos eszköz a távmunka lehetősége (Home Office) lett.

munkaerő megtartó eszköz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	n
versenyképes fizetés, alapbéren kívüli juttatások, bónuszok	55	28	4	2	2	2	2	2	2	8	107
megfelelő munkahelyi körülmények	42	11	13	16	4	4	4	5	2	6	107
szakmai fejlődés biztosítása (képzés- és tréninglehetőségek)	41	33	6	3	4	1	3	6	3	7	107
távmunka lehetősége (Home Office)	14	15	11	3	6	2	24	10	10	12	107
rugalmas munkaidő	34	22	22	4	3	5	4	3	5	5	107
karrierlehetőség	12	16	9	9	5	13	13	15	10	5	107
családbarát munkahely	23	13	11	5	4	11	14	13	7	6	107
melegítkezési lehetőség	23	9	7	25	19	8	5	4	3	4	107
korrekt teljesítményértékelő rendszer	30	10	9	12	15	12	6	3	4	6	107
munkába járás támogatása (költségelszámolás, vállalati buszjárat)	40	8	7	36	1	3	1	2	3	6	107

2. táblázat Munkaerő megtartó eszközök rangsorolása

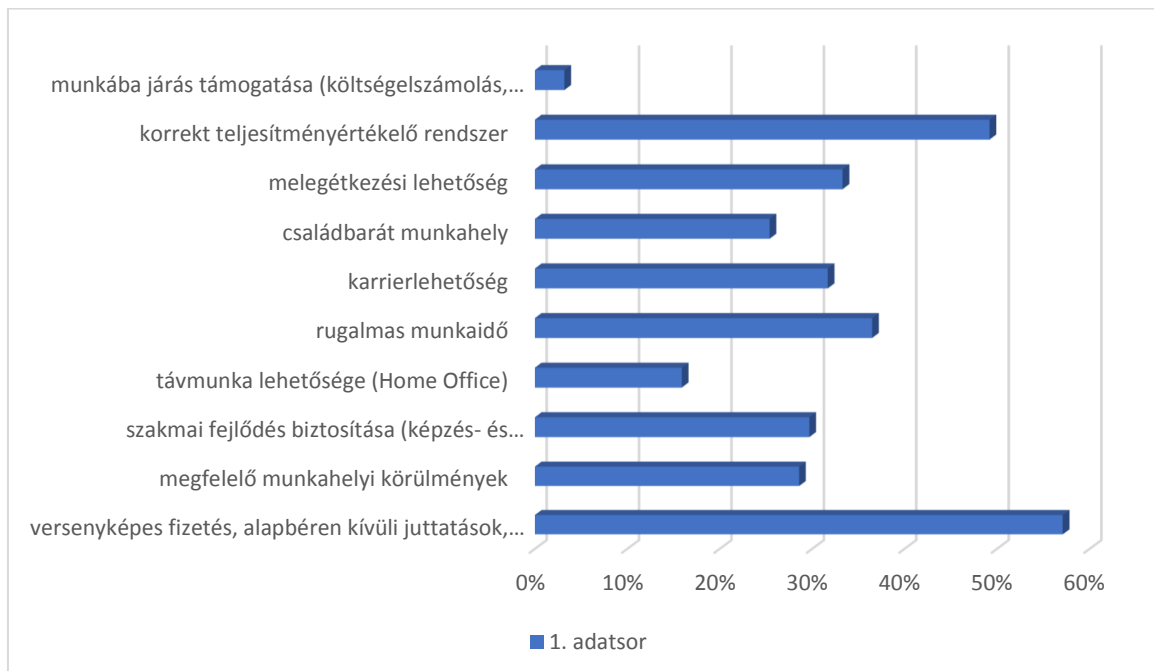
Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív utolsó két kérdése arra vonatkozott, hogy melyek azok a munkaerő megtartó eszközök, amelyek jelen vannak a jelenlegi munkáltatójánál és melyek azok, amelyek nincsenek, de szeretné, hogy legyenek. (12. ábra),(13. ábra)



12. ábra munkaerő megtartó eszközök, amelyek jelen vannak

Forrás: saját szerkesztés



13. ábra munkaerő megtartó eszközök, amelyek nincsenek jelen, de igény van rá

Forrás: saját szerkesztés

A képzés jelenléte 41%-nál van jelen, a fennmaradó közel 60% fele (30%) szeretné, hogy a munkáltatójánál legyen lehetőség a szakmai fejlődésre, tréningekre.

4 Következtetések, javaslatok

Hipotézis 1. Feltételezem, hogy a fiatalabb generáció igényli a munkahelyi tanulás és tréningek jelenlétét a munkahelyén.

A feltételezés, miszerint a fiatalabb generáció igényli nagyobb mértékben a munkahelyi tanulás, képzés és tréningek jelenlétét, **beigazolódott**. Egy ígéretesebb munkahelyért a lakhelyüktől távol is képesek munkát vállalni, ha az adott vállalatnál azokat a lehetőségeket nyújtják, ami az elvárásainak megfelel. Az idősebb generáció szereti az állandóságot, többnyire már nem vágnak szakmai kihívásokra.

Hipotézis 2. Feltételezem, hogy a munkaerő megtartó eszközök között kiemelkedő fontosságú a folyamatos munkahelyi képzés, oktatás lehetősége.

A munkaerő megtartó eszközök fontosságát vizsgálva **megállapítást nyert**, hogy a munkaerőt nem csak kizárólag pénzzel lehet a szervezetnél tartani. A vizsgálat eredményéből leszűrhetjük, hogy a korrekt bérezés és egyéb juttatások mellett fontos szerepe van a munkahelyi tanulás lehetőségének. Az oktatás lehetősége – mely vállalati finanszírozással történik - motiválja a munkavállalót arra, hogy folyamatosan képezze magát.

Javaslatok

A munkahelyi tanulás más értelmezéssel bír napjainkban, szinte már csak a munkához kapcsolódó tanulásként definiálható, hiszen az a meghatározó, hogy a tanulás milyen célból vagy mihez kötődően megy végbe. A jövőben egyre inkább az alkalmazkodóképesség, a rugalmasság, az innovativitás, a szervezeti tudás, tanulás lesz a versenyképesség előfeltétele. Ehhez olyan elkötelezett munkavállalókra lesz szükség, akik maximálisan tudnak élni a technológiai adta lehetőségekkel és maguk is képesek lesznek a folyamatos megújulásra, fel tudják venni a tempót a folyton változó világgal.

Ha a tréning összhangban van a szervezet stratégiájával, és a képzési célokkal, valamint megfelelő módszerekkel és trénerekkel kerül kivitelezésre, ha a tanultakat a résztvevők alkalmazni tudják a mindennapi munkájukban, jól mérhető eredményei vannak ezen

képzéseknek. Ezen kívül fontos, hogy a tréning eredményeit az érdekeltek felé kommunikálják, s tudni kell, hogy a tréning költségei hosszú távú befektetések: a ma hozzájárulása ahhoz, hogy a szervezet holnap elérje a stratégiai céljait.

Későbbi vizsgálatokra való javaslatok

1. A továbbiakban az emberi erőforrás-biztosítást lehetne vizsgálni abból a nézőpontból, hogy a különböző szervezeteken belül mennyire hatékony munkát végeznek, hiszen a vállalati siker ennek segítségével érhető el, hogy a szervezet jól teljesítő és elégedett munkavállalókra tegyen szert. A hatékony munkavégzést részleteiben lehetne vizsgálni, úgymint stratégia, létszámtervezés, munkakörelemzés, munkaerőbiztosítás, teljesítményértékelés, ösztönzésmenedzsment, munkakörértékelés, emberi erőforrás fejlesztés és karriermenedzsment.
2. A generációs különbségek mélyebb vizsgálatával teljes képet nyerhetnénk az idősebb generáció munkahelyi szokásairól, motiváltságáról és a fiatalabb generációhoz való hozzáállásáról.

5 Összefoglalás

A szakdolgozat célja volt a téma vizsgálata két hipotézis mentén, kvantitatív módszert alkalmazva. A kérdőívben a generációs különbségeket, a mobilitást, a tréningek és oktatások jelenlétét a különböző szervezeteknél és az erre való igényt vizsgáltam. Összesen 107 minta állt a rendelkezésemre.

Célcsoport megválasztásánál fontos figyelmet fordítottam arra, hogy a vizsgált személy aktív dolgozó legyen és lehetőség szerint minden generációt érintsen. A Social Media adta lehetőséggel – az irreleváns eredmények kiküszöbölése miatt - nem éltem. Felkerestem különböző köz- és versenyszférában tevékenykedő vállalatokat és e-mail címekre küldtem el az online kérdőív linkjét. A család, barátok és ismerősök körében kiosztottam papíralapú kérdőíveket, így néhány eredményre sikerült így is szert tennem.

Mindkét hipotézisem beigazolódott, miszerint a fiatalabb generáció számára fontos a folyamatos tanulás, ezért nagyobb mértékben igényli a munkahelyi tanulás, képzés és tréningek jelenlétét egy vállalatnál. Eléggé motiváltnak érzi magát ahhoz, hogy egy számára ígéretes munkahelyet felkutasson, kívájon. Fontos neki a szabadság és a rugalmasság, éppen ezért nincs földrajzi akadály, a lakhelyétől távol, akár a fővárosban is vállal munkát. Az idősebb generációnak fontos a stabil munkahely, nehezen váltanak, a munkaadójuk felé erős elköteleződés jellemzi őket. A munkahelyi és magánéleti egyensúly számukra fontos dolog.

A munkaerő megtartó eszközök közül kiemelkedő dobogós harmadik helyen végzett a szakmai fejlődés biztosítása (képzés- és tréninglehetőségek), lemaradva az első helyen végző versenyképes fizetés, alapbéren felüli juttatások és bónuszok, valamint a második helyezett megfelelő munkahelyi körülmények mögött. A sereghajtó pozíciót a távmunka lehetősége (Home Office) szerezte meg. Középmezőnyben végzett a rugalmas munkaidő, a karrierlehetőség, a melegétkezési lehetőség, a korrekt teljesítményértékelő rendszer és a munkába járás támogatása.

6 Irodalomjegyzék

Atzél R.: (2022): Tréning elkülönítése a többi fejlesztési módszertől. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

Barlai R.: (2017): Dr. Barlai Róbert (1943-2017) munkássága.

Bús I.: (2003): Játékok a személyiség- és közösségfejlesztés szolgálatában

Juhász E.: (2009): Tréningek tervezése és szervezése. In Henczi Lajos (szerk): Felnőttoktató. Budapest., Nemzeti Tankönyvkiadó 328-332. p.

Kagan, Dr. S.: (2001): Kooperatív tanulás. Budapest., Önkonet Kft, Budapest

Klein S.: (2001): Vezetés -és szervezetpszichológia. Budapest, Edge 2000 Kft.

Klein, S. - Buda, B. - Kaucsek, G., - Mészáros, A. - Simon, P. - Török, L. G. - Wagner, J. (2016): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó.

Rudas J.: (2001): Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok. Animula Kft.

Rudas J.: (2009): Delfi örökösei. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó

Rudnák, I.: (2015): Az üzleti kommunikáció alapjai. Gödöllő, Szent István Kiadó

Takács A.: (2022): Tréningek előkészítése, HR feladatok, Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Torma K.: (2013): Van-e lelke a szervezetnek? Pannonhalmi Szemle

Train4CSR: (2010): Tréneri kézikönyv. Oktatásügyi és Kulturális Főigazgatóság

Tréneri Edzőtábor: (2021) A tréneri szakma rendhagyó születésnapja

Internetes forrás

Molnár M.: (2018)

<https://epale.ec.europa.eu/hu> Letöltés ideje: 2023.05.08.

Komár Z. (2017).: Budapest Corvinus Egyetem,

<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek> Letöltés ideje: 2023.05.08.

7 Ábrajegyzék

1. ábra Johari ablak (Rudas 2009)	9
2. ábra Nemek szerinti megosztás	26
3. ábra Generációk szerinti eloszlás	30
4. ábra Iskolai végzettség.....	31
5. ábra Lakhely, munkahely szerinti eloszlás	32
6. ábra Munkahely tevékenységi köre szerinti megosztás.....	33
7. ábra Munkavégzés jellege szerinti megosztás	34
8. ábra beosztás szerinti %-os arány	35
9. ábra munkaviszony időtartama szerinti eloszlás	35
10. ábra támogatott képzési formák.....	36
11. ábra vállalati képzés.....	37
12. ábra munkaerő megtartó eszközök, amelyek jelen vannak	39
13. ábra munkaerő megtartó eszközök, amelyek nincsenek jelen, de igény van rá	39

8 Táblázatok

1. táblázat Generációk meghatározása (Tari, 2010)	27
2. táblázat munkaerő megtartó eszközök rangsorolása	38

9 Függelékek

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott Kapusza Andrea, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Emberi erőforrások szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

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

Kelt: 2023. év május hó 03. nap



Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

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

Kelt: Gödöllő, 2023. 05. 08.



Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

5. sz. függelék – Tartalmi kivonat minta

**A ZÁRÓDOLGOZAT/SZAKDOLGOZAT/DIPLOMADOLGOZAT
TARTALMI KIVONATA**

Dolgozat címe: A munkahelyi tanulás és képzések, mint munkaerő megtartó eszköz

A dolgozatot készítő hallgató neve: Kapusztza Andrea

Szak, képzési szint és tagozat megnevezése: Emberi erőforrások, BA, levelező

Tanszék/Intézet megnevezése: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Kolta Dóra egyetemi docens, Szent István Campus, Gödöllő

A munkahelyi tanulás

- Tréning fogalma, kialakulása, magyar gyökerei
- A tréning előkészítése,
- A tréning-kultúra, a tréner feladatai

Saját kutatás

- Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása
- A vizsgálat körülményei, a vizsgálati minta bemutatása

Következtetések, javaslatok

Hipotézis 1. Feltételezem, hogy a fiatalabb generáció igényli a munkahelyi tanulás és tréningek jelenlétét a munkahelyén.

Hipotézis 2. Feltételezem, hogy a munkaerő megtartó eszközök között kiemelkedő fontosságú a folyamatos munkahelyi képzés, oktatás lehetősége.

Mindkét hipotézisem beigazolódott, miszerint a fiatalabb generáció igényli nagyobb mértékben a munkahelyi tanulás, képzés és tréningek jelenlétét. A munkaerő megtartó eszközök közül kiemelkedő dobogós harmadik helyen végzett a szakmai fejlődés biztosítása (képzés- és tréninglehetőségek).

Javaslatok

Az emberi erőforrás munkáját vizsgálni szükséges, hogy mennyire hatékony munkát végeznek, hiszen a vállalati siker ennek segítségével érhető el.