



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Vezetés- és Szervezés Szak**

**A tréningek szerepe a munkahelyi tanulásban**

**Belső konzulens:** dr. Kolta Dóra  
Egyetemi docens

**Készítette:** **Sinkovicz Kitti**  
W14QE3  
Levelező

**Intézet/Tanszék:** Agrár- és  
Élelmiszergazdasági Intézet  
Agrármenedzsment és  
Vezetéstudományi Tanszék

**Budapest**

**2023**

# Tartalom

1.Bevezetés .....	3
2.Szakirodalmi áttekintés.....	5
2.1. Esélyegyenlőség .....	5
2.2. Humánerőforrás-menedzsment .....	6
2.3. A fenntartható fejlődés fogalma és kialakulása.....	7
2.4. Munkavállalói kompetencia-fejlesztés .....	13
2.4.1. Tanuláselméleti háttér.....	14
2.4.2. A képzési és tréningprogramok alapkérdései .....	16
2.5. HR fejlesztés jelentősége, szerepe a munkahelyen .....	16
2.5.1. Hazai és nemzetközi megítélés .....	19
2.6. Tréningek a generációk tükrében .....	20
2.7. Motivációs eszközök a tréningeken .....	22
2.8. Csapatépítő tréning.....	24
3.Saját vizsgálat .....	27
3.1.Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek.....	27
3.2. Kutatási módszerek és minta bemutatása.....	27
4.Eredmények.....	29
5. Következtetések.....	40
6. Javaslatok .....	41
7. Összegzés .....	43
Irodalomjegyzék .....	45
Mellékletek .....	49
Függelékek .....	52

# 1. Bevezetés

Szakedolgozat témám kiválasztásában fontos szerepet játszott, hogy munkahelyem nagy hangsúlyt fektet a munkavállalók képzésére. Ez elkerülhetetlen a munkáltató számára hiszen gondoljunk csak az onboarding anyagra, ami az új munkavállalók számára segít megérteni a szervezet alapvető működését, megismerkedni a szervezeti kultúra sajátosságait vagy a kötelező tűz-és munkavédelmi oktatásra, ami mindenki számára kötelező.

Jelenlegi munkahelyem egy francia tulajdonú cég, amely világszinten jelen van a média outdoor világában. Mind az anyavállalat, mind a hazai cégünk fontosnak tartja, hogy folyamatosan képezze munkavállalóit, különböző kötelező és szabadon választható tréningek tartásával. Ezen képzések segítik a mindennapi feladataik ellátását, így kéthetente vehetnek részt a munkavállalók IT oktatásban, de ezen kívül még a fenntartható fejlődésre, GDPR-ra is nagy hangsúlyt fektet a cég. Tekintettel arra, hogy hazánkban viszonylag kis létszámmal dolgozunk, így könnyű nyomon követni és megszervezni a cégen belüli eseményeket. Bemutatom, hogy a cég milyen szempontok alapján határozza meg, hogy melyek azok a tréningek, amelyeket a szellemi és fizikai dolgozóknak el kell végeznie. Mindennapi munkám sokarán aktívan részt veszek a különböző munkafolyamatok lebonyolításában, rendezvények megszervezésében.

HR koordinátorként első kézből részesülök abból, hogy dolgozóink hogyan élik meg ezeket a kötelező tréningeket, mennyire érzik szükségesnek, hogy hétköznapjaikat különböző programokkal színesítsük. Így vizsgálatom során azon kérdésekre keresem a választ, hogy a cég számára fontosnak tartott képzések, programok valóban mennyire hasznosak a munkavállalók részére, illetve, hogy ezek az események milyen fontossággal bírnak a munkahelyi közösség számára.

Véleményem szerint ahhoz, hogy kellőképpen bemutassam a vizsgált témakört, szükséges az alapfogalmak, valamint a tréningek eszköztárának teljes körű részletezése. Vizsgálatom során választ keresek arra, hogy a milyen előnyökkel járnak a munkahelyi tréningek egy vállalkozás működésében. Továbbá fontosnak érzem megvizsgálni, hogy ezen rendezvényeket milyen rendszerességgel ajánlatos megtartani, amihez szorosan kapcsolódik, hogy a cég milyen mértékben tud költségkeretet biztosítani.

A továbbiaknak ismertetem, hogy az elmúlt időszakban a cégnél milyen oktatásokat és rendezvényeket szerveztünk. Ezek közül melyek voltak a legsikeresebbek, illetve melyek azok, amelyek idén nem kerültek megszervezésre, és ezt hogyan fogadták a munkavállalók. Hipotéziseimet az előbb ismertetett célkitűzéseim alapján igyekeztem megfogalmazni, amelyek sorrendben az alábbiak:

H1: A fiatalabb korosztály szívesebben vesz részt munkahelyi tréningen, mint az idősebb korosztály

H2: Az idősebb korosztály tagjai jobban szeretik az online oktatásokat, mint a fiatalabb korosztály.

H3: A csapatépítő tréningen a munkavállalók inkább az aktív programokat szeretik, mint az előadásokat.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

### 2.1. Esélyegyenlőség

Ahhoz, hogy a mai fogalom szerinti esélyegyenlőségről beszélhessünk számos történelmi esemény, folyamat, politikai döntés előzte meg, mire kialakult a ma is ismert fogalom, mely szerint mindenkit azonos módon, és ugyanolyan arányban illet meg a jog. Az alapelvet minden gazdasági, társadalmi, kulturális és családi életre alkalmazni kell. Hazánkban elsőnek Mária Terézia tett lépéseket az oktatás terén az 1777-ben kiadott Ration Educationis rendeletével. Kötelezővé tette a 6-12 éves korú gyermekek iskolába járását, állami iskolákat hozott létre, egységesítette és gyakorlatiasabbá tette az iskolai tananyagot. Az első társadalomra kiható egységes törvényre mégis várni kellett, ugyanis először az 1949. évi alkotmány mondta ki, hogy minden polgár egyenlő jogokkal rendelkezik, valamint, hogy tilos a nemi, vallási, nemzetközi megkülönböztetés a személyek között. Azonban a szocialista alkotmányok eszméjét is alkalmazta, így néhány esetben mégis előnyben részesítette a társadalom egyes rétegeit. A dolgozó emberek részére biztosította az üdüléshez való jogot, a polgárok számára pedig a lelkiismereti szabadságot, valamint a vallás szabad gyakorlását, így látható még ezen első intézkedések is tartalmaztak az előnyös megkülönböztetésre való mozzanatokat. Az 1972-es alkotmánymódosítástól kezdve beszélhetünk az állampolgárok formális egyenlőségéről. Ezt követően kerültek a figyelem középpontjába a különböző testi- és lelki fogyatékossgal élő emberekre vonatkozó hátrányok enyhítése is, amely már az állammal szemben egyfajta igényként merültek fel. Ebben az időszakban a célokhoz már különféle diszkriminációs tilalmak is tartoztak, így biztosítva a követelmények betartását. (Farkas T. et al., 2011)

Úgy gondolom, hogy tudatában kell lennünk, azzal, hogy a történelem során milyen fontos állomások voltak, mire eljutottunk a mai is ismert egyenlőséghez. Napjaink kommunikációs forradalma mindig új és új problémákat vet fel, mindenki számára látható, hogy a világ egyes részein a gazdagság és szegénység mennyire kirívó ellentétet alkot az társadalmakban, eltérő lehetőségeket nyújtva az emberek számára. Éppen ezért úgy gondolom, hogy minden esetben törekednie kell a munkáltatónak, hogy mindenki részére azonos arányban biztosítani tudja a fejlődéshez, előrelépéshez szükséges feltételeket a mindennapok során.

## 2.2. Humánerőforrás-menedzsment

A humánerőforrás menedzsment egy több tudományt, szakterületet érintő terület. Magába foglalja a jogalkalmazást, az emberi és szervezeti problémamegoldást, a stratégiai tervezést és azok céljainak megvalósítását, vagyis mondhatjuk, hogy a vállalat minden területén jelen van. Továbbá vegyül benne a gazdaság, pszichológia és jogi tudományok. A humánerőforrás cégen belüli megjelenése nem új keletű, hiszen a kezdetektől jelen volt, csupán eddig nem került a szervezet középpontjába, azonban hosszú évek alatt feladatköre számos módosításon, átalakuláson ment keresztül.

A humánerőforrás menedzsment kialakulásának első nagy állomása a 18. században Angliában bekövetkező ipari forradalom volt. Az iparosodás, a tudományos-technikai fejlődés gyökeresen átalakította a mindennapi életet, a társadalmat és a környezetet. Ennek eredményeként a társadalom két részre osztódott. A népesség egyik felét a tőkés vállalkozók, másik felét a munkaerejét eladásra kínáló osztály állt. A megszokott céhmester-céhlegény kapcsolat megszűnése, valamint a gépek elterjedése miatt a gyárakban egyre inkább szükségessé vált egy szigorú szabályrendszer bevezetése, mely a munka utáni életre is kiterjedt. A 18. században a munkások embertelen munkakörülmények között végezték feladataikat, hiszen mai szemmel nézve a legalapvetőbb szegmensek nem voltak szabályozva. Nem léteztek munkavédelmi eszközök, így a sokszor baleset- és életveszélyes munkát védőeszközök nélkül végezték el a dolgozók feladataikat, továbbá sem a munkaidő, sem pedig a életkort nem szabályozták, így a gyermekmunka ebben az időszakban élte fénykorát. Tovább nehezítette a munkások életét, hogy a tőkés vállalkozók a minél nagyobb profit érdekében a megélhetéshez szükséges legkisebb bért adták dolgozóik részére.

Az első, aki fellépett az embertelen munkakörülmények ellen, Robert Owen tulajdonos volt, aki az alábbi intézkedésekkel segítette a munkavállalók életét:

- Napi 13-14 munkaóra csökkentése 10,5 órára
- Időszakos leállás esetén, nem elbocsátotta, hanem fizetést adott a dolgozóknak
- 10 évesnél fiatalabb gyermeket nem alkalmazott
- Gyáron belüli bölcsődét, óvodát és iskolát működtetett a dolgozók gyermekei számára

Ezen időszak nagy úttörőjének számított még Friedrich Engels, aki a munkások élet- és munkakörülményeit vizsgálta, majd kiadta „A munkásosztály helyzete Angliában” című

könyvét, amelyben statisztikai adatokra támaszkodva mutatta be, hogy milyen hatásai voltak az ipari forradalomnak. Továbbá Charles Dickens volt az, aki írásain keresztül bemutatta gyermekmunka könyörtelen világát. Ezen személyek munkássága segítette elindítani az első HRM specialisták megjelenését. (acta.bibl.u-szeged.hu, 2017)

Ezt követően a munka világára nagy mértékben rányomta bélyegét Frederick Taylor „tudományos menedzsment”, valamint a Henry Fayol által alkotott „tudományos alapelvek” megjelenése és elterjedése. Ezen eszmék segítették a HR-funkciók fejlődését, az adminisztráció kiépülését. Ebben az időszakban egyre nagyobb vállalatok jöttek létre, amely azt eredményezte, hogy nőtt a munkavállalók száma, akiket vezetni és irányítani kell. Így a vezetőség a HR részleget is egyre több feladattal látta el. Eddig fő feladatuk a dolgozói juttatások megszervezése, kiosztása volt, ezt követően a nagy mennyiségű és minőségű munkavállaló felvétele és az ahhoz kapcsolódó adminisztráció is feladataik közé tartozott. (acta.bibl.u-szeged.hu, 2018)

Továbbiakban szeretném bemutatni a modern emberi kapcsolatok rendszerének fejlődését, amit az 19. század végétől kezdtek kialakítani. Egyre inkább szükségessé vált egy olyan professzionális rendszer kialakítása, ami összefogta az adminisztrációs feladatokat. Ebbe bele tartozott az új munkaerő megtalálása, felvétele, a munkaszerződések, munkaköri leírások és a bérezés nyilvántartása. Később egyre inkább függetlenné vált és bővült a rendszer, gondoljuk a torzozás, kiválasztás, munkahelyi képzések, fejlesztésekre vagy nézzük akár a fizetési rendszer átalakulását. A személyzeti menedzsment feladata volt a különböző érdekképviseleti szervekkel és szakszervezetekkel való kapcsolattartás. (Matiscsákné, 2016)

Jelenleg az egyik legfontosabb terület, amely a cégek mindennapi életét befolyásolja a fenntartható fejlődés, amely az évtizedek alatt rengeteg változáson ment keresztül. Az alábbi fejezetben, fontosnak tartom ismertetni, ennek kialakulását, megjelenési területeit a magán, valamint az állami szervezeteknél.

### 2.3. A fenntartható fejlődés fogalma és kialakulása

A fenntartható fejlődés részeként egyre nagyobb szerepet játszik életünkben a munkahelyi tréningek, oktatások szervezése a munkahelyen belül. Bár a csapatépítés és a tréningek elkülönülnek fogalmilag a munkahely életében, mind a kettő célja a munkahelyi hatékonyság növelése. Így fontosnak tartom bemutatni, hogy a fenntartható fejlődés, hogyan formálta a

vállalatok és a társadalom életét az elmúlt időszakban, azonban elsőnek a fogalmát szeretném ismertetni.

A fenntartható fejlődés egy olyan folyamat, mely során a már meglévő állapotot javítva egy jobb, környezettudatosabb jövő felé haladunk. Olyan új rendszereket, elveket építünk be a mindennapjainkba, amelyek segítenek megőrizni a földünk energiaforrásait a jövő generációjának. A fenntartható fejlődésnek számos értelmezése létezik. Ezek körül a neoklasszikus modell az, ami a fejlődés és a növekedés fogalmát egyként használja. Ezzel szemben a környezet-gazdaságtan szerint a két fogalom nem használható egyként, mivel náluk a GDP és GPI mutatóival vizsgálják a fenntarthatóságot. A két fogalom között különbséget tesz még az ökológiai gazdaságtan is. A 1900-as évek közepétől egyértelművé vált, hogy a modernizációs törekvések olyan környezeti károkat okoznak, ami alapján újra át kellett gondolni, hogy meddig lehet fokozni a gazdasági növekedést. Ezt a gazdasági növekedést segítette a jóléti állam is, melynek közbeavatkozása egyenlítette a jövedelmi és társadalmi egyenlőtlenségeket, ez viszont tőketulajdonosoknak kedvezett. Azonban a jóléti állam, mely az önerőből megélhetését biztosítani képtelen társadalmi réteg segítségét és támogatását szolgálta nem volt elhanyagolható. (Nyirkos, 2022)

A második világháborút követően kezdett változni a vélemény a vállalatok társadalmi megítéléséről. A gazdaság átalakulás és növekedése következtében egyre inkább figyelmet kapott, hogy a vállalatok döntései és cselekedetei egyre inkább kihatnak a társadalom életére. Adam Smith volt az első, aki a „láthatatlan kéz” elméletével megfogalmazta, hogy a piac az a gazdasági mechanizmus, amely a legnagyobb jólétet képes előállítani. Az elmélet megfogalmazása szerint, ha minden gazdasági szereplő csak a saját érdekét, jólétét tarja szem előtt, akkor a piac láthatatlan kézként elrendezi azt, hogy a végeredmény a társadalom egészére pozitívan hasson. A Smith-i elmélet a kisvállalkozók piacán működhet jól, ahol a döntések következményei jól láthatóak és a piaci szereplők az önérdüküket szem előtt tartva betarják a társadalom által felállított és elfogadott erkölcsi elveket. A 20. század második felétől egyre több nagyvállalat jött létre, ezzel együtt a társadalom rétegeiben is egyre nagyobb változások következtek be hatalom és vagyon tekintetében, amely új problémákat eredményezett. A nagyvállalatok a negatív eredményekre adott reakciója a jótékonykodás lett, ami lényegében nem a vállalat, hanem a vállalatvezetők reakciója volt. Számos multimilliomos egyéni döntése az adományozás, alapítványok létrehozása, szegények segítése lakások építése volt ez által



megtették azokat a szükséges tevékenységeket, ami morálisan elvárható volt tőlük. (tudatosvasarlo.hu, 2004)

Fontosan tartom bemutatni a CSR, azaz a Corporate Social Responsibility, melynek jelentése a Vállalati Felelősségvállalás. Már számos megfogalmazása létezik. Kotler megfogalmazása szerint a vállalat azon önkéntes tevékenységei melyeket saját erőforrás felhasználásával folytat a társadalom jólétének érdekében. Ezzel szemben a Fenntartható Fejlődés Világgazdasági Tanácsa az életminőség javítását veszi előre, úgy, hogy a gazdasági szereplők együttműködve tudják elérni a célt. A legtágabb fogalmi meghatározása a Business World fog CSR-nek van, mely egy üzleti gyakorlathoz hasonlítja a társadalmi felelősségvállalást, ami magába foglalja az etikai, jogi, kereskedelmi, valamint a társadalom által felállított elvárásokat. (hrportal.hu, 2020)

A CSR tevékenység nevében végzett munka, nem elsősorban jótékonykodás, hanem a rászorulókat részére nyújtott vállalati segítségnyújtás. Leggyakoribb tevékenysége között megtalálható az intézmények kifestése, parkok és játszótérek újítása, festése a rászoruló gyermekek, felnőttek, vagy akár állatok számára a vezetőség és munkavállalók által. Ezeket a tevékenységek nem növelik a vállalat profitját, azaz nem fogadnak el érte fizetséget, hanem a vállalat költségét terheli a munkálatok költsége. Napjainkban már minden nagyobb cég rendelkezik egy tervvel, stratégiával, hogy mennyit szán a tevékenységek elvégzésére vagy éppen minden alkalommal egy-egy területet érint, vagy hosszú távon egy adott szervezet, intézmény megsegítése a cél. Számos esetben már hosszú távú cél van a felhasználásra, lehet ez a környezetvédelem egy meghatározott területe, mozgássérültek segítése, vagy a vakvezető kutyák kiképzése. (azuzlet.hu, 2018)

A CSR tevékenységek fontosságának hangsúlyozása végett a multinacionális és nagyvállalatoknál már egy külön egység tervezi, szervezi és folytatja le az eseményt, kommunikálja ki a munkavállalók részére, melyet a vezetőség, igazgatóság ellenőriz és hagy jóvá. Fontos megemlíteni, hogy a nagy nemzetközi vállalatok, akik aktívan részt vesznek a vállalati felelősségvállalásban anyavállalataik számára is kötelezővé teszik ezt, úgy, hogy figyelembe veszik a helyi etika, vallási, kulturális, természeti és társadalmi sajátosságokat. Kisebb vállalatok esetében, nem hoznak külön osztályt hanem a HR vagy a kommunikációs munkatársak feladatkörébe tartozik a tevékenység elvégzése. Míg a közepes- vagy kis cégeknél egy-egy dolgozó munkaidejének csak egy részét teszi ki a tevékenység megszervezése, lebonyolítása. Továbbra is a legfontosabb szempont, amit figyelembe kell venni, hogy a

vállalatok a társadalmi felelősségvállalást nem üzletszerzés vagy presztízs javítás és növelés miatt végzi a cég. A cég jóhírének és bevételének növelése érdekében különböző szponzor tevékenységet végezhetnek, melyeket hirdetések, nyilatkozatok és média megjelenéssel javíthat a cég hírnevén. Ezeknek nem titkolt célja, hogy a nyilvánosság számára egyértelmű legyen az egy-egy kulturális esemény, egészségügyi intézmény, vagy sportoló anyagi vagy egyéb tárgyi támogatása. Gondoljunk csak arra, hogy az olimpiai játékok, koncertek vagy a Forma 1 mekkora nyilvánosságot kapnak, személyesen és online is rengetek embert mozgatnak meg ezek az események, amelyeken a nagy cégek képviseltetik magukat és anyagilag hatalmas kiadásokat tesznek ezekbe az eseményekbe, és rövid távon profitálnak is belőle. Ezzel szemben hivatalosan a CSR tevékenység lényege, hogy a segítség nyújtás tényét csak a cég és alkalmazottai, valamint a segített fél ismeri. (azuzlet.hu, 2018)

Bár láthatjuk, hogy mi a különbség a CSR és a szponzoráció között, nem lehet azt mondani, hogy a CSR nem hoz üzleti hasznot a vállalatnak. Teljesen nem titkolják a cégek ezen tevékenységeket, hiszen a honlapokon szeretik feltüntetni, így pedig az alvállalkozók, beszállítók, különböző intézmények olvashatnak a társadalmi felelősségvállalás érdekében tett megmozdulásaikról. Mondhatni az utóbbi időben elindult a vállalatok közötti CSR verseny, hogy melyik az a cég, aki a legkörnyezettudatosabb magatartás által végzi tevékenységét, és segíti a rászoruló csoportokat. A társadalmi felelősségvállalás természetesen nem csak a vállalatok feladata, hanem különböző állami intézmények és civil szervezetek is csatlakoznak a kezdeményezéshez. (azuzlet.hu, 2018)

A közszektor esetében még mindig érződik a volt kommunista gondolkodás a közép-európai országokban. A közfelelősség gondolta még nem járja át teljesen a gondolkozásukat. Az ehhez szükséges értékek, gondolkodás, magatartás kialakulásához hosszú időre van szükség. Ahhoz, hogy a különböző szférák (magán, köz és nonprofit) együtt tudjanak működni a fenntartható fejlődés szemléletében szem előtt kell tartaniuk a közös értékeket, közös célt a társadalom érdekében, és meg kell határozni, hogy az egyes szektorok milyen területeken tudják elérni a legnagyobb közjót, eldönteni, hogy miben van kompetenciájuk. A társadalmi felelősségvállalás tekintetében a közszférának is hatalmas szerepe van, hiszen támogatja a CSR kialakítását, a gyakorlati alkalmazásban példát mutat a szabályozások mellett. Alaptevékenysége, hogy szolgáltatást nyújt a közösség különböző rétegeinek, így ezen sajátossága miatt speciális helyzetben van hiszen, már ebből a társadalmi felelősségvállalás különböző elvei megjelennek, mint az átláthatóság és elszámoltathatóság. Szabályozó szerepe nélkülözhetetlen a társadalmi

felelősségvállalás rendszerében. A nemzetközileg meghatározott CSR szabályozások közül már sok beépült a nemzeti jogszabályokba, politikába. Ezek alkalmazását, betartását a Kormány folyamatosan figyelemmel kíséri, esetleges jogsértés esetén szankcionál, és a jogsértett félnek lehetőséget biztosít, hogy megfelelő keretek között jogorvoslati lehetőséggel tudjon élni. A Public Social Responsibility, azaz PSR a közszféra felelősségvállalása, azért fontos, mert pontosan meghatározza, hogy a vállalati felelősségvállalás és a közszféra felelősségvállalása között milyen különbségek, lehetőségek adóttak. A PSR egy funkcióként jelenik meg a közszféra egyes szintjein és az állami intézményekben. Egy angol példát bemutatva, 2012-ben az angol kormányzat úgy döntött, hogy példamutatásként magára nézve kötelezőnek ítéli meg a Közszoigáttatási társadalmi értéktörvényt, mint társadalmi felelősségvállalás betartását. Az értékkönyv meghatározza, hogy minden vételezés, vásárlás, támogatás, projekt megszervezését, együttműködések esetében a költségvetést úgy kell felhasználni, hogy az a helyi város, közsőség igényét szem előtt kell tartani. Ennek eredményeként a költségvetési terv felhasználásához meg vannak határozva, hogy milyen területre lehet felhasználni, így is korlátot állítva a felelős felhasználás érdekében. Természetesen a központi kormányzáson keresztül ezt a hely és önkormányzati rendszerek is átveszik. Tekintettel arra, hogy egymásra épülő rendszerről beszélünk, így folyamatos fejlődésre, a gazdasági és társadalmi viszonyok figyelésére van szükség, hogy az egyensúly fenntartható legyen. (csrhungary.eu 2018)

A fiatal munkavállalók számára már különösen fontos, hogy olyan munkahelyen dolgozzanak, ami kiáll az általuk fontosnak tartott eszmék mellett, mint a rászorulókat és az állatok segítése, valamint a környezetvédelem. Így munkahelyválasztás előtt sokan megvizsgálják, hogy milyen az adott cég társadalmi felelősségvállalata, milyen programokon vesz részt, melyek azok az ügyek, amelyeket támogat. Az Y és Z generáció tagjai már máshogy gondolkoznak, mint az idősebb generáció köszönhetően az online világnak érzékenyebbek, és gyorsabban észreveszik a vállalatok hiteltelen kommunikációját. Más vezetői stílust, és megtartási stratégiát kell feléjük alkalmazni, valamint látniuk kell, hogy az általuk fontosnak tartott elveket a vállalat is aktívan és elhivatottan támogatja. A Z generáció már jobban kezeli a bizonytalanságot, és tudják, hogy mi a fontos számukra. Ennek egyik oka lehet, hogy szembesültek szüleik által átélt bizonytalan munkaerőpiaci helyzettel, a meg nem becsült munkavállalók helyzetével. Éppen ezért nálunk nem a fizetés van az első helyen, hanem hogy olyan munkahelyen helyezkedjenek el, amely teljes mértékben, szenvedélyesen támogatja elveiket. (ado.hu, 2020)

Jelenlegi mutatók alapján elmondhatjuk, hogy bár a vannak egyenlőtlenségek, amiket a világban zajló események befolyásolnak mégis folyamatos fejlődés látható. Az országok, régióknál megfigyelhető eltérő ütemben való javulás, mégis folyamatosan fejlődik a világ, amit az emberek egészségi állapota és egyre hosszabb élettartama is bizonyít. Ugyanakkor az is elmondható, hogy ennek a modernizációnak eredményeként, eltérő ütemű környezetkárosodás is megfigyelhető, mely összefüggésbe hozható az életminőséggel, mely az ember életét és közérzetét befolyásoló tényezők együttese. További hozzá tartozó elemek, amelyeknek nincs anyagi vonzata, mint az egészségügy állapota, társadalmi különbségek, várható élettartam, a műveltség szintje vagy a környezet állapota. Így elmondható, hogy az életminőség és a fenntartható fejlődés szoros kapcsolatban áll egymással, hiszen az emberek gondolkozásmódja, cselekedetei befolyásolják a fenntarthatóságot. (Nyirkos, 2022)

Az egyre inkább fejlődő világunkban, a fenntarthatóság a rendezvényszervezés területén is számos változás hozott. Szükséges volt az ágazat folyamatos fejlődése, hiszen a szakma is számos káros hatást gyakorol a környezetre. Bár a rendezvényszervezés területén az állandó változatosság a jellemző, mégis van egy meghatározott keret mely segít a szervezőknek, hogy egy környezettudatosabb és a társadalom számára hasznosabb eseményeket szervezzen meg, kulturális programok által segíteni a társadalmi értékek beépülését, védi a természeti örökségeket. Gondoljunk csak arra, hogy egy-egy természeti, gazdasági, egészségügyi esemény mennyire befolyásolja a társadalom hozzáállását, gondolkozásmódját a rendezvényekkel szemben. A szervezőnek figyelembe kell venni, hogy a beszerzés, szállítás, termékek megrendelése milyen káros hatásokkal jár a környezet számára, továbbá, hogy milyen célt képvisel a rendezvény. (Ásványi, 2022)

2019. évben felmérést végeztek 58 országban több mint 7000 rendezvényszervezés területén dolgozó embert kérdeztek meg, hogy az ENSZ által meghatározott fenntartható fejlődés céljait. A legfontosabb ponként az éhesés megszüntetését jelölték, melyet úgy igyekeznek elérni, hogy hely termelőktől szerzik be az alapanyagokat. További célként a minőségi oktatást jelölték, mely magába foglalja a gyakornokok foglalkoztatását, hasznos gyakorlat megszerzésének segítségét a rendezvényszervezés területén. A következő cél a nemek közötti egyenlőség elérése. Ebben az esetben igyekeznek úgy tartani, szervezni a programot, hogy az előadáson női előadók is szerepelhessenek. A következő cél már a helyszín kiválasztására vonatkozott, melyben a tiszta víz és alapvető tisztaságra adták le szavazatukat. Céljuk ebben az esetben, hogy olyan

helyszínt keressenek, amely víztakarékos megoldással igyekszik védeni a környezetünket. Az egyik legmeghatározóbb célként a felelős fogyasztás és termelést jelölték. A rendezvény megszervezése során figyelnek a hulladékkezelésre, mely már a rendezvény elejétől fontos szerepet kap. Az egész folyamat alatt figyelnek, hogy olyan helyről szerezzék be a szükséges eszközöket, tárgyakat, amely megelőzi a hulladék keletkezését, segíti a már meglévő hulladék felhasználását, újrahasznosítását. További célként jelent meg a fellépés az éghajlatváltozás elleni törekvés, mely keretén belül a tömegközlekedés környezetkímélő hatásaira hívja fel a figyelmet, valamint az étkezések alatt főleg a növényi alapú ételeket elkészítését preferálja. Utolsó törekvésként a partnerség a célok eléréséért pont volt, mely során arra kötelezték el magukat a szervezők, hogy olyan beszállítók lesznek a partnerei, akik szintén elkötelezték magukat a fenntarthatósági célok mellett. (Ásványi, 2022)

Láthatjuk, hogy a fenntartható fejlődésnek számos része és résztvevője van és a világ fejlődésével egyre inkább változik az emberek gondolkozásmódja is rengeteget változik fele együtt. A fenntartható fejlődés részeként egyre nagyobb szerepet játszik a munkahelyi tréningek, mint munkaerő megtartási módszer. A társadalom minden szegmense hatással van a környezetre, melyet a vállalatok befolyásuk és profitjuk által még inkább a helyes irányba képesek mozdítani. A köz és magánszféra, valamint a nonprofit szervezetek is sajátos részen kiveszik a részüket a társadalom által fontosnak tartott elvek, értékek betartásának és betarttatásának feladatából.

#### 2.4. Munkavállalói kompetencia-fejlesztés

Gyorsan változó világunk eredményeként napjainkban egyre fontosabbá vált az országok számára, hogy a munkaerőpiaci változásokat a munkavállalók fejlesztésével, képzések bevezetésével növeljék munkavállalóik értékét a munkaerőpiacon és ezáltal ki tudjanak teljesedni a társadalomban. 2025-re a Világgazdasági Fórum szerint az elmúlt évek gazdasági és társadalmi változásai hatására a dolgozók nagy részének új képességeket kell elsajátítaniuk, hogy a munkaerőpiacon továbbra is versenyképesek legyenek. A munkáltatók egyre inkább elvárják, hogy a munkavállalók innovatív, problémamegoldó képességek mellett folyamatosan részesei legyenek a tanulásnak, érdeklődést mutassanak az új trendek, megoldások iránt, így is növelve a munkavállalói kompetenciájukat.

Az UNESCO Lifelong Learning Intézet 2019 decemberében kiadott kutatása rávilágított arra, hogy a vizsgált 96 országban a felnőttképzésben való részvétel még mindig egyenlőtlenséget mutat. Ennek számos oka van, hiszen gondoljunk csak bele, hogy országhatáron belül is számos különbség, mint az életkor, lakhely, kisebbségi csoporthoz való tartozás befolyásolja és nehezítheti meg a tanuláshoz való lehetőséget. Továbbá a nők részvétele a felnőttképzésben az elmúlt években jelentős javulást mutatott, a szakami továbbképzésekben továbbra is csak csekély számban vesznek részt. A munkavállalói hajlandóságot a képzéseken való részvételt nagyban befolyásolja a munkáltató kedvezményezése is, így azon munkáltatók, akik már idejében észrevették, hogy a munkaerőpiaci változások és a világban zajló eseményekhez való alkalmazkodás miatt szükséges a dolgozók kompetenciájának folyamatos fejlesztése és az aktív tanulás támogatása. Nagy hangsúlyt kell fektetni a digitalizációra is, mely nem csak a fiatal generációt, hanem a még munka világában hosszú ideig jelen levő munkavállalókat is nagyban érinti.

Már az utóbbi évtizedekben is megfigyelhető, hogy a technológia hatására új szakmák jöttek létre, régiak tűnek el, vagy alakultak át oly módon, hogy a munkáltatók és a munkavállalók életében is hatalmas változást eredményezett. Ebből kifolyólag más és más képességekre kerülnek előtérbe, amikor a munkavállalói kompetenciákról beszélünk. Elmaradhatatlan, hogy a munkavállaló könnyen alkalmazkodjon az új helyzetekhez, minél jobb problémamegoldó képességgel rendelkezzen, azaz flexibilis legyen és könnyen megoldja a komplex feladatokat, ne csak egy problémára figyeljen, hanem rendszerben gondolkozva lássa át a folyamatokat. Egyre nagyobb szerep jut az élethosszig tartó tanulás eszméjének, melynek egyik legfőbb színtere a munkahely. (Kőműves et. al., 2022)

#### 2.4.1. Tanuláselméleti háttér

A tanulási eszközök melyeket a tréningek és fejlesztések során alkalmazunk más-más területre koncentrálnak, nem ütköztetik elveiket egymással. Tanuláselméleti szempontból beszélhetünk behaviorizmusról (viselkedés-lélektan), mely szerint a környezetünk a tanulás folyamata által a viselkedésünket, míg az egyén viselkedése a környezetet befolyásolja. Tehát a tanulás egy állandó, folyamat.

Behaviorizmus által használt formák az alábbiak:

- Habituláció: számunkra fontos, ismerős impulzust megtanulunk figyelmen kívül hagyni.
- Klasszikus kondicionálás: amikor egy impulzust egy másik követ.
- Operáns kondicionálás: ebben az esetben megtanuljuk, hogy az adott ingernek, lesz egy adott kihatása.
- Komplex tanulás: az asszociációk kialakítását jelenti.

A következő elmélet, amit bemutatok a szociális tanuláselmélet. Ennek során az egyén a szociális összefüggések alapvető és lényeges elemeit tanulja meg. Ebben az esetben a személy egy megfigyelt viselkedési formát tanul meg, azaz a tanulás egy adott modell elsajátítása lesz.

A szociális tanuláselmélet kategóriái:

- Utánzás: mely során a külső ösztönzés hatására sajátítja el és hoz létre egy hasonló viselkedési formát.
- Identifikáció (azonosulás): belső motivációk ösztönzik a modell elsajátítására.
- Interiorizáció (belsővé tétel): belőről irányította, teljesen azonosan teszi magáévá a modellkövető a modell viselkedési formáját.

Továbbiakban bemutatom a kognitív tudáselméleti modellt, amely során a tanuló elméjében lejátszódó folyamatok vizsgálatára fektetik a hangsúlyt. Ebben az esetben az egyén nyitott és érdeklődő az új ismeretek megszerzésére, és ezáltal nyitott az új információfeldolgozási módszerekre.

A konstruktivista tanulási elmélet, amelynek a felfogása szerint már a személynek is tevékenyen részt kell vennie a tanulásban, azaz nem elég, ha csak a külső ingerekre ad választ. Fő szempont ebben az esetben, hogy nagyfokú alkalmazkodást és rugalmasságot igényel. A tanuló a tevékenység során ért külső ingereket megfigyeli és megéri, és így személyesen építi fel a tudásrendszerét.

Utolsóként a konnektív tudáselméletet mutatom be, amely egy hálózatalapú tanulás, amely az internet elterjedésével lett közismert. Ebben az esetben az ismeretek elsajátítása során a különböző információkat társítjuk, kapcsoljuk össze. (Karoliny - Poór, 2019)

#### 2.4.2. A képzési és tréningprogramok alapkérdései

Egy program összeállítása során a szervezőnek öt alapkérdésnek kell megfelelnie, hogy a program elérje a célját. Fontos ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása, hiszen egy tréning megszervezése egy hosszú távú beruházás, ami sok időt, energiát és nem kevés pénzt igényel. Ennek érdekében a miért, mit, kinek, mikor és hol kérdésre kell választ adnunk, a program összeállítása során. Azaz, mi a tréning és a résztvevők célja, mi az, amit el akarnak érni a tréning elvégzése. Mi lesz a képzés tematikája, milyen eszközöket szeretnénk használni alatta. Kinek akarjuk tartani, azaz korosztály, tapasztalat, nemzetiség, kulturális csoport alapján figyelembe vesszük a résztvevőket. Mikor szeretnénk megtartani a tréninget, valamint, hol, azaz milyen helyszínen, közegben. (Karoliny - Poór, 2019)

Az egyik legfontosabb, hogy a képzést egy olyan tréner tartsa, aki rendelkezik a szükséges ismeretekkel, valamint könnyen kapcsolatot tud létesíteni az emberekkel, miközben végig figyelemmel kíséri a csoport munkáját. Akár külső tréninget tartunk, akár egy belső munkahelyi oktatást, mindenképpen fontos a felkészültség, valamint egy mindenki számára érhető anyag összeállítása.

#### 2.5. HR fejlesztés jelentősége, szerepe a munkahelyen

A világban bekövetkezett változások, és az egyre gyorsabban változó világunkban egyre nagyobb szükség van arra, hogy a munkavállalók folyamatosan képezzék magukat. A munkáltatók számára a versenyelőny fenntartásához nyomon kell követniük a dolgozóik milyen képességekkel rendelkeznek a munkaerőpiaci helyzetben, milyen kompetenciáik vannak, ezek hogyan és milyen mértékben fejleszthetőek. A versenyképesség elkerülhetetlen a fennmaradáshoz, így az egyik legfontosabb terület a humán erőforrás-tevékenységek, ezen belül is a szellemi munkavállalók, hiszen egy jó munkavállaló kiválasztása a toborzás során, vagy a meglévő állomány megfelelő képzése, fejlesztése egy megtérülő beruházás a vállalatok számára.

Fontos kiemelni, hogy a fiatal generáció számára egyre fontosabb, hogy olyan munkahelyen helyezkedjenek el, amely lehetőséget biztosít és támogatja a tanulást és fejlődést, lehetőségek nyújt tréningek elvégzésére a munkahelyen belül és kívül, olyannyira, hogy ezt előrébb sorolták a fontossági sorrendben, mint a munkabért. Természetesen a munkáltatóknak is megvan a maga



igényük, hogy milyen számukra a tökéletes munkavállaló. Kiemelt fontosságú számukra, hogy kellő ismeretekkel rendelkezzen az új technológiákban, jártas legyen az IT területén, hiszen a jövőben ezen ismeretek, kompetenciák hiányában már szinte lehetetlen lesz lépést tartani a munka világában.

A kutatásokból kiderült, hogy azon munkahelyek, ahol a munkavállalók nyitottak, rugalmasak a változásokkal szemben, empatikusak, képesek és hajlandóak fejleszteni a kompetenciájukat jobban megállják a helyüket a világ változásaival szemben. Természetesen ezen gondolkozásmód és tulajdonságok nem az általános oktatás révén szerzik meg az emberek, hanem már speciálisabb képzések során szerzik meg a tudást a munkavállalók, már felnőtt korban. Jellemzően a felnőttkori tanulást a munkavállalók a ranglétrán való előremenetelhez, az anyagi jólét növekedésének reményében kezdik el. Azonban a lelki, mentális egészségre is jó hatást gyakorol, ha valaki folyamatosan fejleszti magát, tágítja a világnézetét. Segíti a jövőbeni kapcsolatépítést, valamint javítja az önbizalmat, hiszen a tanulás révén egyre nagyobb tudást szerez a munkavállaló, jobban átlátja munkáját, új megoldásokat fedezhet fel, ami által a munkaerőpiaci helyzete is biztosabbá válik, egy esetleges válság esetén. (Kömüves et. al., 2022)

Ezeknek a munkahelyi képzéseknek a célja, hogy a munkavállaló könnyebben alkalmazkodjon a cégen belül bevezetett új módszerek, technológiák használatához, elsajátítsa azokat a kompetenciákat melyek által a cég a kitűzött stratégiai céljait meg tudja valósítani. Ezek a célok lehetnek akár kisebb akár, a munkavállalók gondolkozásmódjának alakításától egészen a fizikai célok megvalósításáig, mint a termelékenység növekedése, vagy akár az egész szervezeti átalakítást megcélozhatják vele. A cégen belüli képzés tervezésénél mindenképpen figyelembe kell venni az erre irányuló igényeket, hiszen, ha kényszeríteni próbálják a dolgozókat, annak negatív eredménye lehet. A munkáltatók az esetek többségében túl drágának tartják ezeket a tréningeket. Ezzel szemben munkavállalókban kétségként felmerülhet, hogy a jövőben mennyire tudják hasznosítani a képzésen megszerzett tudást, valamint ameddig ők fejlesztk magukat a feladataik ellátása akadozhat, mely egy-egy projekt esetében esetleg addig állhat is a megvalósítás, ami további bonyodalmakat okozhat. A felmerült fennakadások és komplikációk ellenére a munkavállalók fejlesztésén való részvétele, időben és anyagilag is megéri a befektetett energiát a vállalat részére, mint rövid, mint pedig hosszú távon. A munkahelyi oktatások között különbséget lehet tenni időtartam és képzési kívánt munkavállalók között.

Az angolszász területeken míg a tréningek, azaz a képzések azon munkavállalókat célozzák, akik a hierarchia alsóbb szintjén helyezkednek el, ezzel szemben a fejlesztés kifejezést inkább a menedzserek és a hierarchia felsőbb szintjén elhelyezkedő munkavállalókra használják.

Ezzel szemben hazánkban a tréningek alatt a fejlesztést értük, mely során csoportban különböző ismeretet, tudást, kompetenciákat szereznek meg a képzésen résztvevő személyek, melyeket a későbbiekben önállóan fel tudnak használni. Számos formájuk létezik, viszont főleg olyan környezetben tartják ezeket, ahol a résztvevők komfortosan érzik magukat, megvan a biztonságérzetük. Ezek közé sorolják a csapatépítőket is, valamint az összes olyan tréninget, amely interaktív, játékos feladatokon vesznek részt a jelentkezők. Kiemelten fontos, hogy ilyenkor már van egy alaptudás, amelyet a tréning során elmélyít, új tapasztalatok alapján bővíti kompetenciáját a jelenlévő személy. A munkahelyi képzéseket belül elválnak még az úgynevezett házon belüli (on the job) és a munkavégzéstől elváló (off the job) forma is, melyeket tartamuk alapján lehetnek beilleszkedést segítő programok, továbbá szakmai és készségfejlesztő tréninget, karrierprogramok. Az összes munkahelyi képzés egy elérendő célért lesz megtartva, így ezek komoly tervezési folyamaton mennek keresztül, mielőtt elérik végleges formájukat. Ilyenkor figyelembe kell venni, hogy milyen változások várhatóak a jövőben és hogy milyen módon lehet erre felkészíteni a vállalatot. Ezek a célok lehetnek az egy új rendszer bevezetésének megkönnyítése, szervezeti kultúra átalakítása, termelékenység növekedése, vagy akár a szervezet rugalmasságának növelése. (Kömüves et. al., 2022)

Véleményem szerint a munkáltatók nagy része még mindig nem érzi a munkahelyi oktatás fontosságát. Számos helyen elvárás, hogy a munkavállaló saját erejéből, önállóan szerezze meg a munkavégzés során használatos tudást, gyakorlatot, amely sokszor havi szintű képzést jelen. Ennek háttérében a sok esetben az időhiány és az ehhez kapcsolódó leterheltség áll. A munkavállalói oldalon lenne igény a munkáltatók által biztosított képzésekre, amellyel munkaidő alatt hasznos tudásra tennének szert. A munkavállalók oldalán előfordul, hogy magát fejleszti, azaz a munkaidő után történik a tanulás már a szabad idejében, így kevesebb ideje jut a szabadidős tevékenységekre. Tekintettel arra, hogy az adott tudás nélkül veszélyben lehet a munkavállaló munkahelye, így sok esetben nincs választási lehetőségük.

### 2.5.1. Hazai és nemzetközi megítélés

A munkahely és a munkahelyi környezetben lévő tanulás, képzés kiemelt fontossággal bír, hiszen a munkavállalók életük nagy részét ebben a közegben töltik, így ez formálja gondolkodásmódjukat és alakítja az életük minden területét.

Számos előnye van, ezek közül a legfontosabb:

- nehézségek nélkül elérhető a munkavállalók számára, mely segíti a munkahelyi és magánéleti problémák megoldásához szükséges ismereteket, készségeket megőrizni, újakat elsajátítani
- motivációt ad a munkavállalók részére, és kialakíthat egy egészséges versenyhelyzetet közöttük
- fejleszti a céget az újszerű rendszerek, gondolkodásmódok beépítésére, fejleszti a dolgozók készségeit ezáltal segíti a vállalat versenyben maradását
- egyéni és vállalati szinten felkészíti a jövő problémáira, a munka világában történő pozitív és negatív változásokra
- könnyebben elérhetővé teszi, hogy a dolgozók minél tovább foglalkoztathatóak legyenek

Bár ismert, hogy a munkahelyi tréningek a vállalat és a munkavállalók számára is pozitív előrelépést jelent, hazánkban mégis elég alacsony azon munkahelyek száma, ahol lehetőséget adnak arra, hogy dolgozók céges támogatással el tudjanak végezni egy tréninget. Több ok is felmerül a képzések elhanyagolásának indokára, hiszen ezeknél pénzügyi kérdések is felmerülnek, valamint sok esetben elmondható, hogy nincs külön munkavállaló, akinek a feladatkörében tartoznak ezen időigényes programok leszerzése. Továbbá elmondható, hogy nincs beépülve annyira a köztudatba, hogy a munkavállalók hiányolnák az oktatásokat, így a cégek sem érzik problémának, ezen terület elhanyagolását, sőt inkább takarékoskodásnak élik meg, hiszen így nem kedvesebb kiadást számolhatnak el az évben. Azért, hogy a tréningek indítása, részvételét növeljék az állam több olyan pályázatot indított, mely elősegítette a hazai vállalatok részvételét a hirdetett programokban. Általánosságban elmondható, hogy a szervezetek a fiatalabb generáció, valamint a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező, vagy magasabb státuszban lévő munkavállalók képzésébe fektetik leginkább az anyagi erőforrásaikat és idejüket. A munkavállalók hisznek abban, hogy a fiatalabb munkavállalók könnyebben képzésen való részvételével nagyobb haszonra tehetnek szert, hiszen ők könnyebben szerzik meg és hasznosítják az új tudásukat. Ez a hozzáállás viszont, előidézheti a munkahelyen a

konfliktusokat, a munkavállalók között hamarabb alakulnak ki különböző csoportok. Ezen eltérések erősen megkülönböztetik a munkavállalókat, visszatartja a dolgozók motivációjukat, valamint hosszú távon hátráltatja a szervezetet, hiszen az élethosszig tartó tanulás előnyeit már nem fogja élvezni. Az idősebb generáció az oktatásból való kimaradással már nem érzi hasznosnak magát, teljesítményük és lojalitásuk is csökkenhet a szervezet iránt. (Kömüves et. al., 2022)

A hazai kutatásokból kiderült, hogy a munkavállalók nagy része, úgy gondolja, hogy a munkájának elvégzéséhez szükséges tudás nagy részét nem az oktatás révén szerezte meg. Kompetenciájuk inkább abból fakad, hogy saját önszorgalomból pótolták a hiányzó tudást, valamint a szervezetben lévő kollégák osztották meg tapasztalataikat. Egyre inkább elvárás a munkahelyek irányába, hogy támogassák a munkavállalók fejlődésre vonatkozó igényét. Kimenetel szempontjából azon munkáltatók a kiemelkedőek, akik személyre szabott képzési tervet állítanak elő, melybe bevonják a munkavállalót is. Így képesek az egyéni igényeket, munkakörhöz kapcsolódó kihívásokat megoldani, jövőterveket megvalósítani. Ez nagyban növeli a foglalkoztatott elköteleződését, és lojalitását a vállalat iránt, továbbá az egyénileg összeállított terv nagyobb eredményességet hozhat. (penzcentrum.hu, 2018)

Úgy gondolom, hogy a jövőben egyre nagyobb teret kapnak a munkahelyi oktatások. Ennek fő oka a világban zajló események, hiszen gondoljunk csak bele, hogy pár évvel ezelőtt, még az otthoni munkavégzés az irodai munkavállalók nagy részének elképzelhetetlen volt. A pandémia elmúlása után a legtöbb cég vagy nem állt vissza az irodai munkavégzésre, vagy a hibrid módszert alkalmazta, amely annyit jelent, hogy a héti vagy havi szinten meghatározták, hogy munkavállalók, hány napot tölthetnek a munkahelyükön kívül. Ez az egy esemény máris olyan szinten befolyásolta a munka világát, hogy egyre inkább a digitalizáció került előtérbe, számos informatikai megoldással, új rendszerek, alkalmazások bevezetésével, mely a munkavállalók számára ismeretlen volt.

## 2.6. Tréningek a generációk tükrében

Napjainkban egyre nagyobb problémát okoz a társadalom előregedése, ez főleg azokban az országokban érződik leginkább, ahol az aktív dolgozók adójából finanszírozzák a nyugdíjak kifizetését. Egyre csökken azon munkavállalók köre, akiknek a befizetéséből biztosítani kell a társadalom számára az ellátásokat, támogatásokat. Az életszínvonal emelkedésének

köszönhetően egyre magasabb a várható életszínvonal is, ami nagy hatást gyakorol a munkaerőpiac helyzetére is. Az idősebb generáció tagjai is egyre tovább maradnak aktívan a munka világában, eközben a fiatal korosztály egyre később áll munkába a továbbtanulás, gyermekvállalás következményeként. (Garadnay – Koltai, 2009)

A versenytársak megelőzése érdekében a szervezetnek és a munkavállalónak is szükséges folyamatosan fejlesztenie magát különböző képzések, oktatások révén. Napjainkban a kiemelt fontosságú a munkát keresők szempontjából, hogy az általa kiválasztott cégnél van-e lehetőségek tovább fejlesztenie magát. Itt nem csak a szervezeten belül tartott oktatás, vagy különböző területeken végzett szakmai tréningekre kell gondolni, hanem akár az anyagi vonzattal is járó fizetett képzésre is, melynek a végén a munkavállalók kézhez vehetik bizonyítványukat. Felmerül a kérdés, hogy ez a terület, hogyan érint a fiatal és az idősebb munkavállalót, hiszen más szakmai tudással és élettapasztalattal rendelkeznek a két generáció. Ettől függetlenül vannak közös kapcsolódási pontok, amelyek mind a két esetén figyelembe kell venni.

Ezek az alábbiak:

- Homogén csoportnak mondhatóak, amennyiben azonos gondolkozásmóddal, képzettséggel, igénnyel és célokkal rendelkeznek.
- Vannak egyéni és csoportos tréningek is, melyek esetében különböző kritériumoknak kell megfelelni. A megfelelő létszám a csoportos tréningek esetén 4-12 fő között a legideálisabb. Ebben az esetben a csapatmunka során mindenki tudja venni a saját részét, ami azért fontos mert a kevésbé extrovertált munkavállalók is aktívabbak lesznek, hiszen nem tudnak megbújni a háttérben. Továbbá a trénernek lehetősége van minden résztvevőre figyelni, így láthatja az egyének hiányosságait, fejlesztésre szoruló területeket.
- A tréning lényege, hogy a munkavállalók nem egy tananyagot kapnak meg, hanem egy aktív részvételt igénylő forma. Ez a gyakorlati képzés során a személyes erősségek és gyengeségekre is fényt derít az előadó az oda-vissza irányuló kérdésekből.
- Fontos, hogy tréninget úgy kell megtartani, hogy a munkavállalók szabad idejét ne befolyásolja, azaz hétköznapi és munkaidőben kell megszervezni.
- Az utóbbi időben egyre több trénerrel és coach-al találkozhatunk, akik közül nem feltétlen mindenki felel meg a követelményeknek. Éppen ezért lényeges, hogy

olyan tréneret bízunk meg, aki valóban szakszerűen le tudja vezetni akár a csapatépítő tréninget, akár egy fejlesztő képzést. Értenie kell az emberekhez, megfelelő elfogadással és oktatási képességekkel kell rendelkeznie.

Ezekon felül egyéb feltételeket és követelményt kell figyelembe vennünk, ha egy másik korosztály számára tartunk képzést. Gondoljunk bele, hogy egy más tapasztalattal, más élethelyzetben lévő ember számára teljesen eltérő, hogy milyen környezetben érzi magát kényelmesen, így teljesen más végeredményt és élményt nyújthat a résztvevő személyeknek. A személyek komfortzónából való kimozdítása kis mértékben eredményes lehet, amennyiben egy szakképzett ember tartja az tréninget segíthet az önismeretben, önfejlesztésben. Csoport szempontjából pedig a legfontosabb, hogy segítse, hogy egy egységként működjenek, meglegyenek a szükséges, közös motivációk. A fiatalabb generáció figyelmét az aktív tevékenységgel lehet fenntartani, szituációs feladatokkal, esetleg az erre fejlesztett szoftvereken keresztül. A Z generációnál a hierarchia egy munkahelyen már ellenszenvet alakít ki, és igyekeznek elkerülni, hogy ilyen helyen végezzenek el tréninget. A X- és Y generáció részére elfogadható, ha hierarchikus közegben kell képzésen részt venni, viszont annyira fontosnak sem tartják. Náluk jellemzően a szakmai tudás a számottevő az előadó személyében, akinél fontos, hogy hihető és valószerű legyen az előadás alatt. Ezzel szemben az idősebb generáció már nem érez annyira igényt egy egész napon keresztül tartott aktív tréningre, valamint figyelembe kell venni, hogy nem feltétlen rendelkeznek olyan informatikai tudással, amellyel hatásosan el tudnák végezni a tréninget. Szükséges még az idegennyelv vizsgálata, amennyiben szükség lenne rá a képzés során. Számukra nem okoz gondot, ha formális kapcsolat van a tréner és közöttük, sőt nekik ismerős ez a szituáció. A tanár-diák viszonyt jobban, fegyelmezettebben viselik, mint a fiatalabb generáció. Ez a hierarchikus viszonyt nem az életkorhoz kötik, hanem az aktuálisan betöltött szerephez az élet által adott egyéb szituációban is. (talentuno.com, 2019)

## 2.7. Motivációs eszközök a tréningeken

Alapvetően elmondható, hogy az emberek ösztönzésének két kulcstényezője a pénzbeli juttatás, valamint, ha megbecsülve érzik magukat és megkapják a tiszteletet. Számos esetben előfordul, hogy a munkavállalók nem érzik szükségesnek a képzést, és feleslegesnek, időpocsékolásnak élik meg. Annak érdekében, hogy ilyen ellenszenv ne alakuljon ki a munkavállalóban a továbbképzéssel kapcsolatban, a szervezetnek kell tennie ellene. Amennyiben megfelelően vannak tájékoztatva és a képzés is alaposan le van szervezve, és további motivációs taktikákat

alkalmaznak úgy máris kisebb ellenszegüléssel találkoznak. Általában az a tévhit az elterjedt, hogy a legjobb ösztönzés a munkavállalók számára az anyagi jutatások, azonban 1999-ben Kenneth Kovach megjelentetett tanulmányából más eredmény született.

Ez alapján a megfelelő motivációk az alábbiak:

- izgalmas, figyelemfelkeltő munka
- ha elismerik a munkánkat
- elfogadnak a munkahelyen
- stabil, megbízható munkahely
- pénzbeli elismerés
- előrelépési, tanulási lehetőség
- jó munkakörülmények

Ezzel szemben a hazai kutatások kissé eltérő eredményt mutatnak a legjobb munkahely tekintetében:

- anyagi megélhetés biztosítása
- fejlődési lehetőség
- sokoldalú, sokrétű feladat
- szakmai megmérettetések
- rugalmas munkavégzés
- pénzbeli megbecsülés és szaktudását, eredményei, elismerik
- erkölcsös, stabil munkahely
- jó munkahelyi légkör, befogadó, megbízható kollégák

Természetesen az anyagi ösztönzés mindig is az elsők között lesz, ez a fiatal generációnál sem elhanyagolható, viszont náluk kritériumként egyre inkább megjelenik, hogy előzetesen vizsgálják a cég életét. Így az anyagi javadalmazás mellett megjelenik, hogy a cég mennyire fenntarthatóan végzi tevékenységét, tesz-e környezetvédelmi intézkedéseket, valamint mennyi energiát fektet a munkavállalók képzésére. Az idősebb korosztálynál a legfontosabb, hogy egy stabil, megbízható munkahelyen dolgozhassanak, hiszen ők már egyre bizonytalanabbnak érezhetik magukat a munkaerőpiacon a fiatalabb korosztállyal szemben. Láthatjuk, hogy motiváció tekintetében vannak hasonlóságok és különbségek is, melyeket érdemes cégen belül is figyelme venni. Természetesen ezek általánosságban elmondható dolgok, hiszen minden

ember más személyiséggel rendelkezik, így előfordulhat, hogy éppen az ellenkezője igaz egy-egy munkavállalóra, mint amit elvárnánk tőle korosztály szerint. Ez függhet a neveltetéstől, hogy ki milyen környezetben nőtt fel, és milyen utat tett meg élete során. (talentuno.com, 2019)

Amennyiben a munkáltató nem anyagi jutalomban szeretné részesíteni a motiválni kívánt személyt, több lehetőség is számba jöhet, mellyel elérhetjük, hogy a tréningen való részvétel sikeres legyen. Ezek a módszerek egyszerűek mégis megfelelő ösztönözést és egy egészséges versenyt alakíthat ki a résztvevők között.

Ilyen pénzbeli jutalomtól független módszerek:

- A képzés témáját adjuk ki feldolgozásra, és a legjobban felkészült 3 kollégának adjuk home office lehetőséget
- A kollégákat csoportosan is motiválhatjuk, irodai berendezésekkel. Például egy új kanapéval vagy kávéfőzővel.
- A képzésre rendeljük nekik ebédet.
- Beszéljük át velük, hogy milyen készségeket fejleszt a tréning és jövőben ez miért lesz hasznos számukra.
- Vázoljuk fel, hogy milyen előrelépési lehetőséget biztosít, ha elvégzi a képzést.
- Ha tovább tart a tréning, akkor a következő munkanap engedjük el őket korábban.
- Ismerjük el erőfeszítéseiket, becsüljük és köszönjük meg a munkájukat.

Megkérdezzük a véleményüket, hogy szerintük mivel lehetne növelni a tréning minőségét, nekik milyen javaslataik vannak a jövőre nézve. (talentuno.com, 2019)

## 2.8. Csapatépítő tréning

Számos esetben előfordul, hogy egy céges rendezvény szervezése közben rossz kifejezést használnak és összetévesztik a tréninget és a csapatépítő kifejezést, pedig két teljesen eltérő programról van szó. Amíg a csapatépítő lényege, hogy egy aktív, játékos feladatokkal teli program, ahol egy kötetlenebb, lazább hangulatban töltik el a napot. (rendezvenymuhely.hu 2023)



Minden esetben figyelembe kell venni, hogy milyen csapat részére szervezzük a programot, hiszen szakterületenként teljesen más igények lehetnek. Gondoljuk csak bele, hogy egy értékesítő csapatban lévő dolgozóknak jelen van a versenyszellem, nyitottabb, nagyobb hanggal rendelkező csoport, ezzel szemben a pénzügyi osztályon lévő munkavállalók csendesebbek és nem feltétlen szeretnek előtérben lenni, valamint bonyolultabb feladatokat részesítik előnyben. Ezen kívül fontos megvizsgálni, hogy milyen a korösszetétel, valamint a nemi összetétel is fontos tényező. (eduline.hu, 2009)

Ilyenkor nem a csapatban lévő nézeteltérések, feszültségek, problémák megoldása van szem előtt. Viszont ilyenkor jobban látható, hogy ki kivel ápol jó viszonyt, vagy kik azok, akiknek a kapcsolatukon a jövőben szükséges lesz dolgozni. Összefoglalva a csapatépítő tréning az a program, ahol a kollégáknak nem kell a nap folyamán ellentéteket, érdekütközéseket megoldani. A lényeg, hogy a csapat egy egységként tudjon együtt dolgozni, támogatni egymást a mindennapokban. Ezzel szemben a tréning a problémák megoldására, készségek fejlesztésére, új ismeretek megszerzésére irányul. A tréning során igyekeznek feloldani a csoporton belüli feszültségeket, szerezett keretek között. Amennyiben egy könnyed hangulatú, mégis hasznos és fejlesztő programot szeretnénk a kollégák számára, mindenképpen a csapatépítő ajánlott. A program tervezése során vegyük figyelembe, hogy a játékos feladatokon túl, szükség van olyan időtartamra is, amikor a résztvevők szabadon beszélgethetnek, azaz nem lehet szoros határidőket. A közös programok alatt, igazi barátságok alakulhatnak ki, javul a csoportdinamika míg a kötetlen programokon keresztül közelebről is megismerhetik egymást a csapattagok, így a jövőbeni munka során is nagyobb összhang figyelhető meg. Lényeges, hogy az irodai környezetet kerülve olyan közeget alakítsunk ki, ahol mindenki úgy érzi, elérte az adott napi céljait. Fontos, hogy ez nem egyéni teljesítménynövekedésre irányuló tevékenység, valamint, ha komoly probléma van a csoporton belül, akkor arra egy külön tréninget kellene. Viszont a csapatépítőn szerzett tapasztalatok hosszú távon is segíti a közös munkát, hiszen a közös emlékek, jobb munkahelyi viszonyt fog kialakítani. (rendezvenymuhely.hu, 2021)

Előfordulhat, hogy nem mindenki érzi jól magát egy csapatépítő tréningen, sőt kifejezetten rossz tapasztalatokkal tér haza. Ebben az esetben meg kell vizsgálni, hogy mi volt a negatív érzést kiváltó ok. Ha rosszul állítjuk össze a programot és nem mindenki tud ugyanolyan mértékben részt venni, és esetleg úgy érzi, vagy valósan hátráltatja is a többiekét, az az egész csapat hangulatát elronthatja. Azonban ezt a hangulatot egy felkészített vezető tudja kezelni, és

segíthet leküzdeni a csapaton belüli feszültségeket. Fontos, hogy a vezető olyan személy legyen, akiben megbíznak, és bátran elmondhassák neki, ha probléma van egy-egy feladattal kapcsolatban, hiszen senkire nem lehet ráerőltetni a feladatok elvégzését. Ennek érdekében a vezetőt érdemes a tréning előtt egy vezetőfejlesztő tréningre elküldeni, ahol segítenek neki felkészülni az előforduló problémákra. (eduline.hu, 2009)

Tapasztalataim alapján a munkavállalók nagy részének elsődlegesen a csapatépítő tréning helyszíne a legfontosabb, és csak azt követik a programok. Cégünknel a fiatal korosztálytól a nyugdíjas munkavállalóig, valamint szellemi és fizikai dolgozóig mindenki megtalálható, így nem kérdés, hogy olyan programok legyenek összeállítva, ahol mindenki jól érzi magát. Természetesen ez nem könnyű feladat, mert míg a fiatalok az aktívabb akár extrémebb tevékenységet részesítik előnyben, addig az idősebbek, valamint a fizikai állomány inkább a pihenésre, és a lazább programokra szeretne koncentrálni. A feladatok összeállítása során, mindig olyan feladatokat választunk, amiben mindenki bátran részt vesz. Fontosnak tartom, hogy a csapatok vegyesen legyenek összeállítva. Így segítjük, hogy a kollégák és a vezetőség között ne csak munkakapcsolat legyen, hanem egy játékos, kötetlen program mellett megismerjék egymást. Miközben a csapatok versenyeznek egymással, hamar kialakul a csoportdinamika és meglesz a csapatszellem is.

### 3. Saját vizsgálat

#### 3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

A kutatásom célja a munkahelyi tréningek vizsgálata, hogy a munkahelyen belül van-e igény ezekre a képzésekre, mennyire hasznosíthatóak a gyakorlatban. Továbbá vizsgálom, hogy a csapatépítő tréning során melyek a munkavállalók számára a legfontosabb részek, valamint véleményük szerint mivel lehetne javítani rajta, hogy a munkatársak közötti kapcsolatok jobban fejleszthetők legyenek. Kutatásom az alábbi hipotézisek alapján folytattam:

**H1: A fiatalabb korosztály szívesebben vesz részt munkahelyi tréningen, mint az idősebb korosztály**

**H2: Az idősebb korosztály tagjai jobban szeretik az online oktatásokat, mint a fiatalabb korosztály.**

**H3: A csapatépítő tréningen a munkavállalók inkább az aktív programokat szeretik, mint az előadásokat.**

#### 3.2. Kutatási módszerek és minta bemutatása

Az kutatás online felületen létrehozott kérdőív segítségével történt. A felméréshez a Google Drive űrlap szolgáltatást vettem igénybe. Felhasználtam annak diagramjait, összesített táblázatait, valamint Wordben és Excelben diagramok, táblázatok segítségével különböző statisztikai módszerekkel tanulmányoztam az eredményeket.

A minta nagyságából eredően nem reprezentatívak, de egyfajta képet adnak a mai hazai munkahelyeken lévő képzések helyzetéről, valamint a továbbiakban segíthetik az esetleges változások előmozdulását. Véleményem szerint a téma fontosságára való tekintettel szükség lenne egy országos kutatás megvalósítására, hogy reprezentatívan lássuk a munkahelyeken lévő képzések gyakoriságát, az erre vonatkozó igényt, valamint, hogy ezáltal kijelölhessük a fejlődési irányokat, hogy a hazai munkahelyek egyre inkább részt vegyenek és támogassák a dolgozóik továbbképzését.

Annak érdekében, hogy rövid időn belül minél több emberhez eljusson és minél változatosabb korosztályt be tudjak vonni a kutatásba a saját Facebook oldalamon keresztül osztottam meg, valamint a munkahelyemen a kollégákkal közös Teams csoportban.

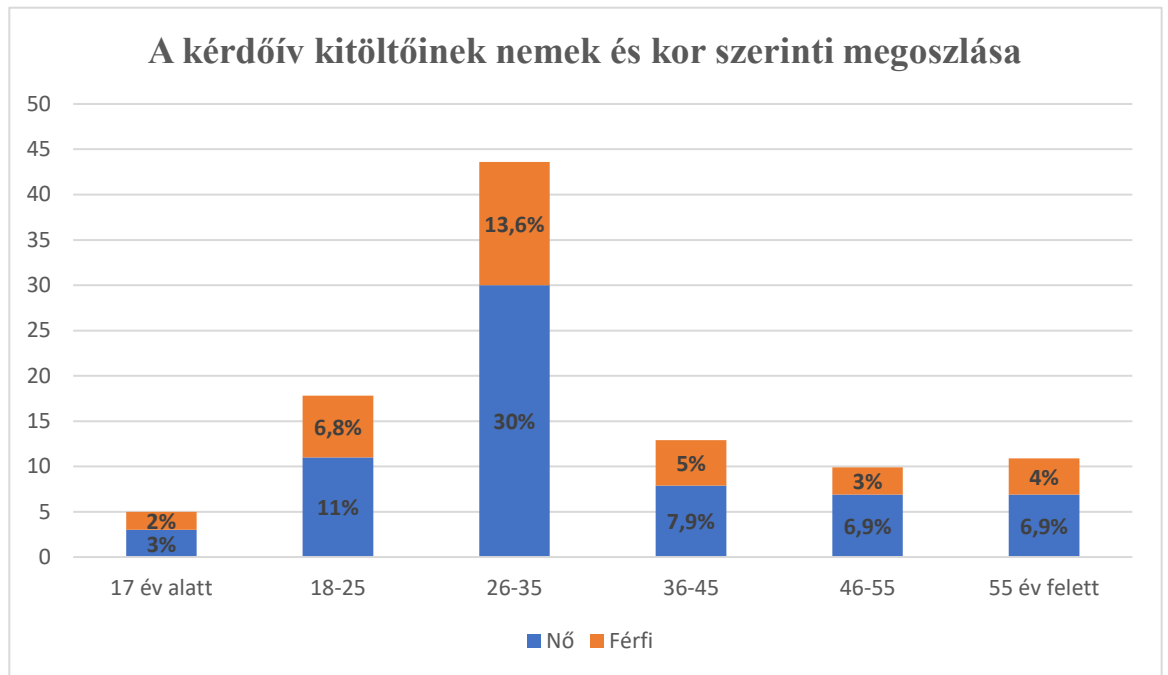
A kérdőív kitöltése önkéntes és személyiségi jogok védelme érdekében, anonim módon valósult meg. Az általam készített kérdőív 3 demográfiai adatra irányuló kérdésből, 2 saját véleményre irányuló, valamint 13 állításból állt. A kérdőív kitöltésére a válaszadóknak 2 hét állt a rendelkezésére, ez alatt 101 személy működött közre a kitöltésben.

A kutatás az következő témakörökre épült:

- 1) Demográfiai adatok
- 2) Tréningek megjelenése a munkahelyen
- 3) Tréningek hasznosítása a munkahelyen belül
- 4) Csapatépítő programok fontossága

## 4. Eredmények

Az általán alkotott „Munkahelyi képzések” kérdőívet 101 válaszadó töltötte ki. A kitöltők nemek és korosztály szerinti összetételét az alábbi ábra szemlélteti.



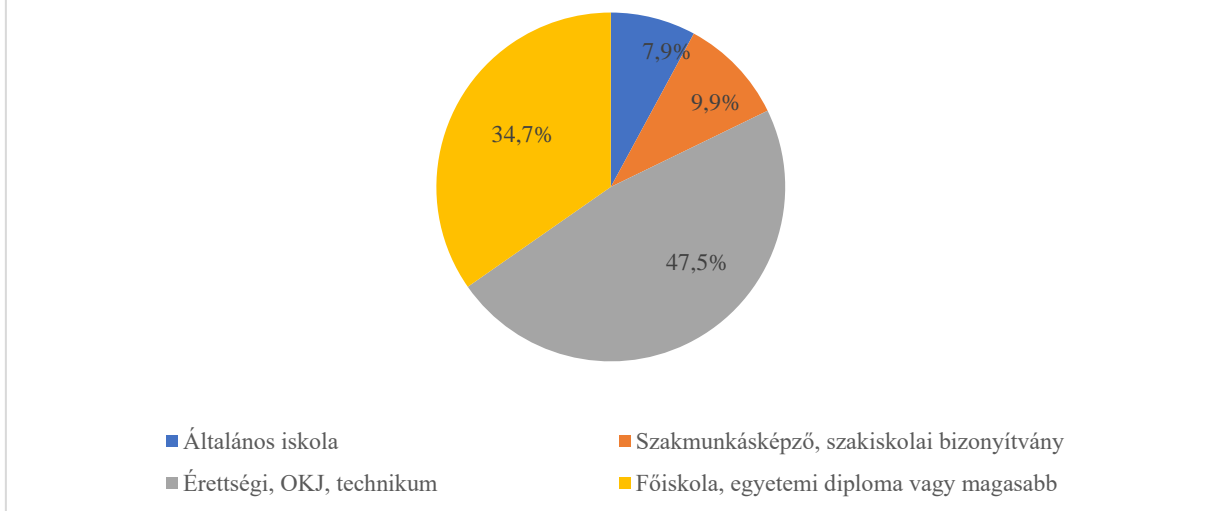
**1. ábra: A kérdőív kitöltőinek nemek és kor szerinti megoszlása**

**Forrás: saját szerkesztés**

Mint látható a kérdőívet kitöltői főleg nők voltak. Feltehetően a nők fogékonyabbak a hasonló témákban történő megkeresésre, mint a férfiak, ezért van a két nem közötti részvételben ekkora különbség.

Szembevetően, hogy a legtöbb kitöltés a 26-35 év közötti személyek között történt. Ennek valószínűleg az lehet az oka, hogy ez a korosztály az, ami már kikerült a munkaerő piacra és a karrierépítés miatt az ő esetükben a munkahelyi képzések nagyobb prioritást élveznek, hiszen a tapasztalat és tudásszerzéssel építhetik legjobban karrierjüket.

### A kérdőívet kitöltők iskolai végzettsége



**2. ábra: A kérdőívet kitöltők iskolai végzettsége**

**Forrás: saját szerkesztés**

A kérdőív kitöltők közül általános iskolai végzettséggel 8 fő (7,9%) rendelkezik, szaktanulmányi vagy szakiskolai bizonyítvánnyal 10 fő (9,9%), érettséggel, OKJ-s tanfolyammal vagy technikummal 48 fő (47,5%), míg főiskolai, egyetemi végzettséggel 35 fő (34,7%) rendelkezik. Az előbbieken felsoroltakból 7 fő (7%) községből, 32 fő (31,7%) városból, 16 fő (15,8%) megyeszékhelyről, 39 fő (38,6%) a fővárosból, szintén 7 fő (7%) pedig külföldön él.



**3. ábra: A kérdőívet kitöltő személyek foglalkoztatása**

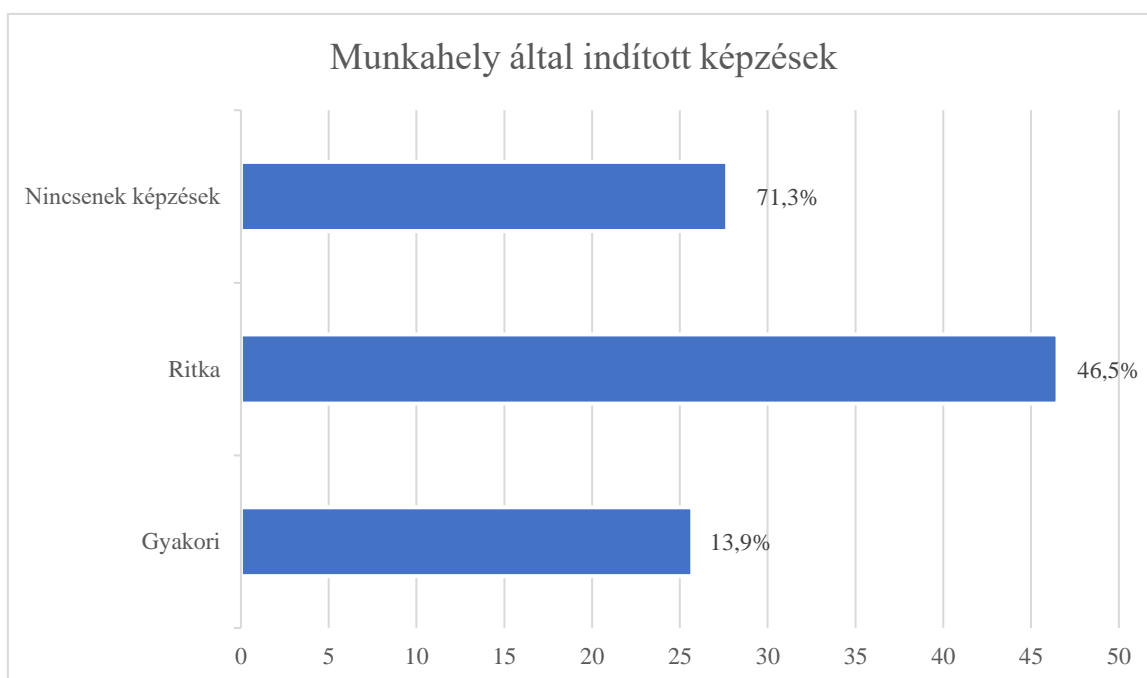
**Forrás: saját szerkesztés**

A kérdőív kitöltők közül 14 fő (13,9%) a tanulói, hallgatói státuszban lévő személy, 7 fő (6,9%) munkanélküli, 72 fő (71,3%) alkalmazotti foglalkoztatásban van, míg 8 fő (7,9%) vállalkozó. Az iskolai rendszerben résztvevő fiatal személyek véleménye a későbbiekben lesz fontos, hogy ők hogyan látják ezeket a képzéseket, mennyire tartják fontosnak az élethosszig tartó tanulást, hiszen, az ő hozzáállásuk formálja a jövő munkaerőpiacát. A következő kérdésem során arra kérdeztem rá, hogy a kitöltők milyen területen dolgoznak. Ennek eredménye, hogy 78 fő (77,2%) szellemi, 23 fő (22,8%) fizikai területen tevékenykedik. Véleményem szerint a nagy különbségnek az lehet az oka, hogy a szellemi területen foglalkoztatott munkavállalók esetében nagyobb az oktatásokra fordított energia és pénz a munkáltatók által. Számukra a munkakörükhöz, személyiségfejlesztésükhöz többféle rövidebb, akár 1-2 napos tréning is könnyen megszervezhető. A fizikai dolgozók esetében az oktatás inkább egy bizonyítvány megszervezésére irányul, így ez hosszútávú elköteleződés a munkáltató és munkavállaló irányából is. Ezért a szellemi munkakörben foglalkoztatott személyek részére érdekesebb lehetett a kérdőív témája, mint a fizikai munkakörben dolgozó személyeknek.

A következő kérdésem során arra voltam kíváncsi, hogy a kitöltők vette-e már részt munkahelyi oktatásban. Erre a kérdésre 91 fő (90,2%) kitöltő válaszolt igennel, és 10 fő (9,8%) adott

nemleges választ. Úgy gondolom, hogy ez jó arálynak számít, hiszen ez főleg kontrollkérdésként szolgált.

A 8. kérdésemre, hogy szívesen vesznek-e részt a munkahelyi tréningeken a kitöltők 84 fő (83,2%) felet igennel, nemleges választ pedig 17 fő (16,8%) adott. Valószínűsíthető, hogy a nemleges választ adóknak, nincs pozitív élménye a tréningekkel kapcsolatban. Pozitívnak tartom, hogy a válaszadók nagy százaléka vesz részt szívesen ezeken a képzéseken. Számos esetben előfordul, hogy a munkáltató kötelezőként előírja a képzéseket, melyeket a munkavállaló kényszerként él meg, így már elve negatívan kezdődik az esemény.



**4. ábra: A munkahelyek által indított képzések gyakorisága**

**Forrás: saját szerkesztés**

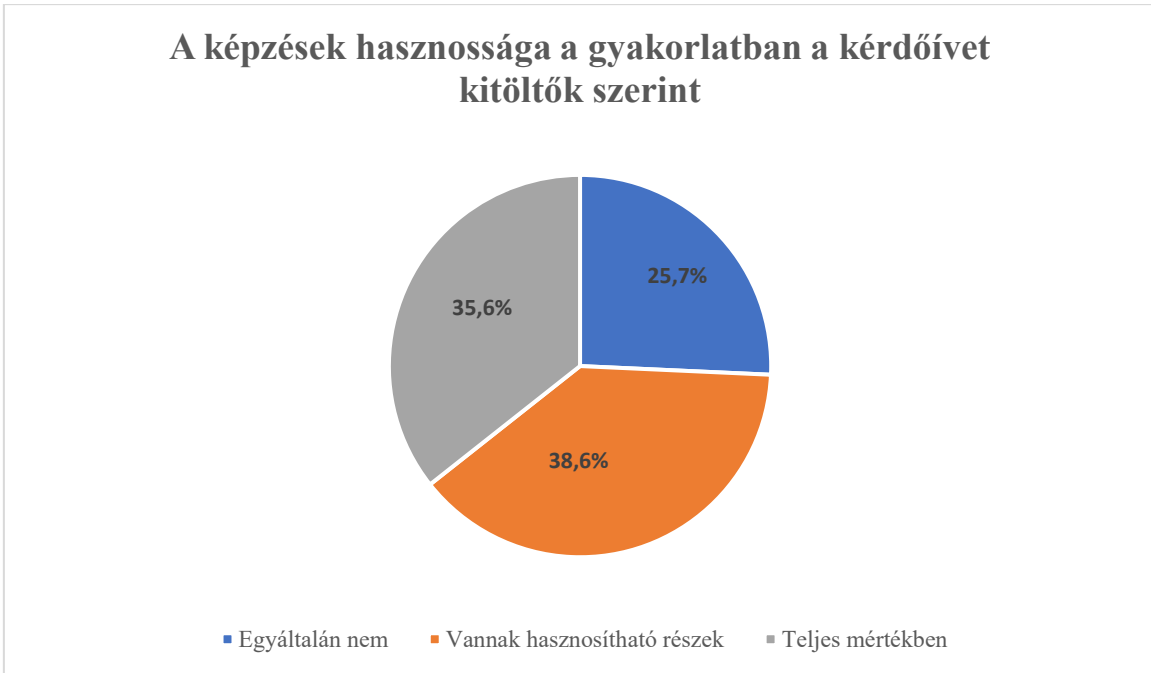
A 9. kérdésemre, hogy munkavállalók szerint milyen gyakran indít a munkahelyük oktatást a kitöltők válasza alapján 72 fő (71,3%) nem tartanak képzéseket, 47 fő (46,5%) válaszolta, hogy ritkán, 14 fő (13,9%) szerint viszont gyakori, hogy a munkahelyen időt szakítsanak a munkahelyi képzésekre. Bár jelen van a munkahelyeken az oktatás, úgy gondolom ez még nem számít jó arálynak. A munkaerőpiacon zajló gyors és dinamikus változások szükségessé tennék, hogy a munkahelyeken jelen legyen a folyamatos szakmai képzés, amely sok esetben az informatika fejlődése miatt lenne fontos. Bár az állami szférában még nagy arányban jelen van a papír alapú ügyintézés, az utóbbi években egyre nagyobb törekvés volt rá, hogy minél inkább digitalizálni tudják a rendszert, viszont ez egy lassú folyamat.



Ezt követően a 10. kérdésem által megkérdeztem a résztvevőket, hogy személyes vagy online tréningen vesznek részt szívesebben. A válaszok alapján 68 fő (67,3%) válaszolta, hogy jobban szeret jelen lenni személyesen, míg 33 fő (32,7%) adta azt a választ, hogy az online képzést preferálja jobban. Úgy gondolom, hogy nem meglepő, hogy többen választották a jelenléti képzést, hiszen, a bizalmi légkör hamarabb kialakul a fizikai térben. Továbbá sok esetben technikai akadályok is fennállnak, valamit, ha a résztvevő nem a munkahelyről csatlakozik be a tréningbe, akkor a helyszín is nehézséget okozhat. Ezzel szemben az online térben tartott képzéseknek nagy előnye lehet, hogy a résztvevők részére nagyobb rugalmasságot biztosít.

A 11. kérdésemre miszerint, mennyire feleltek meg előzetes elvárásainak a tréningek főleg pozitív válaszokat kaptam. Tekintettel arra, hogy anonim, így a válaszokat v, mint válaszadóval jelölöm. Ezek közül mutatnék be néhányat: v1: „Azokat a témákat vettük át, melyekre a mindennapi feladataimhoz szükségem van, így 100%-ig hasznosak ítélem”, v2: „Személyre szabott, rugalmas tematika a résztvevők igényei szerint.”, v3: „Teljes mértékben érhető volt a képzés. Számos hasznos információt kaptam, amit a továbbiakban a munkában és a magánéletben is hasznosítani tudtam.”, v4: „Ritkán van lehetőségem részt venni a képzéseken, de azok, amelyeken részt vettem teljesen azt adták, amit vártam!”, v5: „Meglepően jó volt, nem erre számítottam. Közvetlen, fiatalos tréner. Így a tréning végén úgy éreztem, hogy sok hasznos információval távozom. Remélem a közeljövőben lesz még lehetőségem hasonlóan részt venni!”. A legnagyobb százalékban pozitív visszajelzések érkeztek, hogy a várnál több hasznos információval, ismeretekkel távoztak a munkavállalók. Természetesen voltak kevésbé pozitív tapasztalatok is: v6: „Megfeleltek, viszont úgy gondolom, hogy jobb lenne a személyes tréning. Erre a munkahelyemen nincs lehetőség.”, v7: „Sok haszontalan információt kaptam”, v8: „Haszontalanok voltak.”. Minden esetben sok múlik a tréneren is, hiszen ő az, akinek fent kell tartania a figyelmet sokszor egy vagy akár több napon keresztül. A gyakorlatias képzéseknél is számos probléma felmerülhet, hiszen nem mindenki egyformán nyitott a feladatokra vagy a saját véleménynyilvánításra csoport előtt. Egy trénernek, hogy a kívánt tudást át tudja adni jó kommunikációs képességekkel kell rendelkeznie, emberileg is hiteles, karizmatikus személynek lennie, aki már az első percben el tudja nyerni a résztvevők bizalmát.

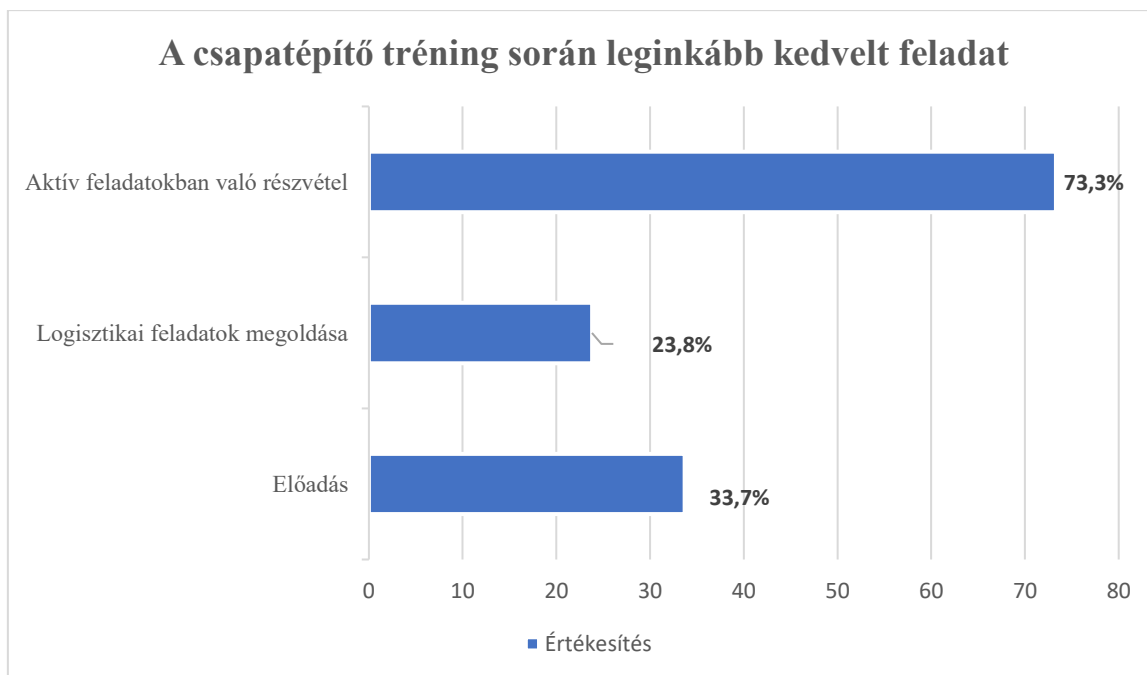
### A képzések hasznossága a gyakorlatban a kérdőívet kitöltők szerint



**5. ábra: A képzések hasznossága a gyakorlatban a kérdőívet kitöltők szerint**

**Forrás: saját szerkesztés**

A fent diagram mutatja a 12. kérdésemre adott válaszokat. Ez alapján 26 fő (25,7%) egyáltalán nem, 39 fő (38,6%) szerint vannak a tréningnek hasznosítható részei és 36 fő (35,6%) válasza szerint teljes mértékben hasznosítani tudta a tréningen kapott ismereteket a gyakorlatban. Véleményem szerint ez jó aránynak számít. A legtöbb szellemi munkakörben foglalkoztatott, ha valamilyen készség elsajátítására irányuló tréningen vesz részt, akkor az egy pár nap alatt teljesen nem sajátítható el. Viszont segít nekik elsajátítani a gyakorlati készségeket, új ismereteket, trendeket szereznek, új embereket ismernek meg, A képzés felhívja a figyelmet a fontos információkra, segít megérteni, hogy mire kell figyelni, valamint az ott kapott tananyag is segítségként szolgál a továbbiakban.



**6. ábra: A csapatépítő tréning során leginkább kedvelt feladat**

**Forrás: saját szerkesztés**

A 13. kérdésemre arra irányult, hogy a csapatépítő tréning során milyen feladatban vesznek részt legszívesebben a munkavállalók. Az legtöbben az aktív feladatokban való részvételt jelölték, 74 fő (73,3%), ezt követően az előadást 34 fő (33,7%), végül a legkevesebb szavazatot a logisztikai feladatok megoldását 24 fő (23,8%). Tapasztalataim szerint a csapatépítő tréning programjait összerakni mindig egy nehéz feladat. Számos esetben kapom az ötleteket a munkavállalóktól, hogy éppen erdőben, vízparton, vagy egy zárt térben szeretnék az általuk kitalált programot megvalósítani. Minden esetben figyelembe kell venni a csapat összetételét, hiszen az idősebb korosztály ritkán kedveli az extrémebb programokat, mint a fiatalabb kollégák. Tekintettel arra, hogy a kérdőívet főleg a fiatal korosztály töltötte ki, így számomra nem meglepő, hogy az aktív programokon való részvétel vitte el nagy arányba a szavazást.

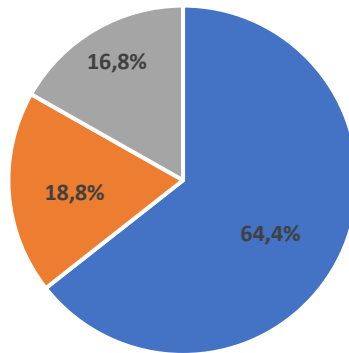
A 14. kérdésem során kíváncsi voltam, hogy a munkavállalók szerint mitől lesz jó egy csapatépítő tréning. Ez a kérdés kifejtős volt és tekintettel arra, hogy a kérdőív kitöltése anonim módon történt, így a kapott válaszok közül néhányat a v. megjelöléssel fogom bemutatni. V1: „Laza, kötetlen programok, amik közelebb hozzák egymáshoz a csapattagokat. Fontos, hogy ne csak a munkahelyi dolgokról beszéljünk, ezért úgy gondolom, hogy egy kötetlen program képes feloldani a gátlásokat.”, v2: „Ha olyan előadást tartanak, ami által fejlődik a személyiségem és növelhetem a csapat teljesítményét.”, v3: „Szórakoztató, kikapcsol, kiránt a

hétköznapiakból, hogy a munkatársak teljesen más oldalát ismerhessem meg, mint a munkahelyen.” v4: ”Amikor játékosak a feladatok, szerintem az mindig segít, hogy feloldódjanak a gátlások és jobban megismerjük egymást!”, v5: „Ha interaktív, de ha valamit nem szeretnék megcsinálni, mondhatom azt, hogy most abban a feladatban nem veszek részt.”. Nagyon jó volt olvasni a sok pozitív gondolatot, amit megosztottak velem a válaszadók. Összességében a legfontosabbnak a nyugodt környezetet, szép helyszínt, jó ételeket, wellness lehetőséget, izgalmas, kreatív programokat tartották. A leírt saját vélemények alapján elmondható, hogy meghatározó számukra, hogy a csapatépítőnek legyen szakmailag hozzáadott értéke is, valamint a feladatokon keresztül jobban megismerjék egymást, ezáltal együttműködőbben legyenek a munka során is. Sok esetben tapasztalható, hogy ezek a tréningek kötelező jellegűek, így szem előtt kell tartani, hogy ha jelen is van a munkavállaló, nem feltétlen szeretne mindenki ugyanolyan mértékben szerepelni, részt venni a játékokban.

A 15. kérdésben arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a tréningek helyszínéül melyiket preferálják jobban a munkavállalók. A válaszok alapján 70 fő (69,3%) a külső helyszínen, míg 31 fő (30,7%) inkább a munkahelyen tartaná ezeket a tréningeket. Véleményem szerint azért is választották ennyien a külső helyszínt, hiszen nem minden munkahelyen van egy tréningre megfelelő tárgyaló kialakítva, nincsenek meg a szükséges technikai eszközök hozzá. Továbbá a résztvevők valószínűleg jobban el tudják engedni a munkahelyi feladatokat, ha ki tudnak szakadni a megszokott környezetből. Így a résztvevők figyelve teljesen a tréningre koncentrálódhat, mivel egymásra vannak utalva, könnyebben kijönnek a csapaton belüli problémák, amiket a feladatok megoldása során sikerülhet elsimítani, növelni az együttműködést.

A 16. kérdésem arra irányult, hogy a munkáltatók mennyire kérik ki előzetesen a munkavállalók véleményét a képzések szervezése előtt. Ahogy a lenti ábrán is látható, 17 fő (16,8%) válaszolta azt, hogy jellemző náluk munkahelyi csatornák kitölthető online kérdőíveken keresztül. 19 fő (18,8%) válasza alapján jellemző, csapatépítő tréningek keretében. Végül pedig 65 fő (64,4%) válaszolta azt, hogy nem jellemző a munkahelyen belül, hogy kikérnék a véleményüket a tervezett oktatásokkal, képzésekkel kapcsolatban.

## Tréningek szervezésére vonatkozó vélemények kikérése



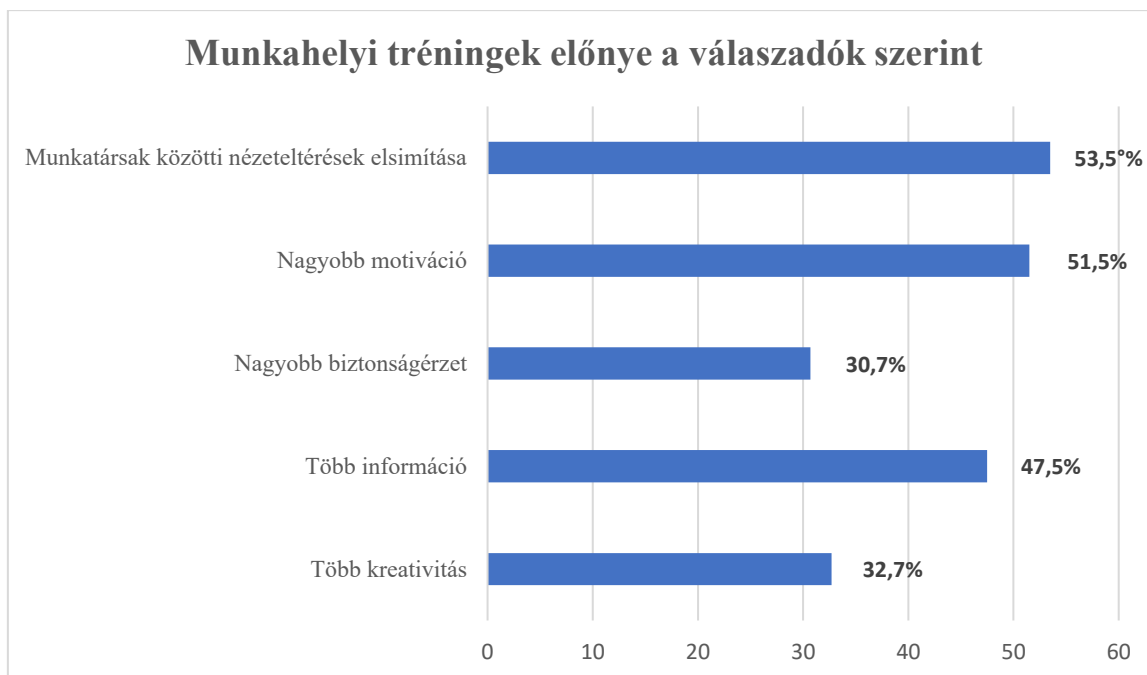
- Nem jellemző
- Igen jellemző, csapatépítő programok keretében
- Igen jellemző, munkahelyi csatornákon kitölthető online kérdőíveken keresztül

**7. ábra: Tréningek szervezésére vonatkozó vélemények kikérése**

**Forrás: saját szerkesztés**

Úgy gondolom, hogy érdemes a munkahelyeknek kikérni a munkavállalók véleményét, hiszen ezáltal is megbecsülve érzik magukat, hiszen számít a véleményük, és ez megfelelő motiváció lehet nekik a mindennapokban. Továbbá, ha nem is egy online platformon, viszont mindenképpen érdemes a felettesnek és a beosztottnak beszélni arról, hogy melyek azok a területek, amelyeket érdemes lenne fejleszteni. Ettől függetlenül véleményem szerint, ha jó a felsővezetés akkor nincs szükség a vélemények kikérdezésére, hiszen pontosan meg tudják mondani, hogy melyik dolgozónak milyen készségét kellene fejleszteni, és ezt milyen módon tehetik meg.

A 17. kérdésben arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen előnyeit látják a munkahelyi oktatásnak a munkavállalók. Ahogy a lenti diagramon látható a válaszadók közül 54 fő (53,5%) érzi úgy, hogy a tréning segíthet a munkatársak közötti nézeteltéréseket elsimítani. 52 fő (51,5%) nagyobb motivációt, míg 31 fő (30,7%) a nagyobb biztonságérzetet látja előnyként. Továbbá 48 fő (47,5%) válasza alapján a több információ, 33 fő (32,7%) szerint a több kreativitás az, ami miatt érdemes elvégezni a tréningeken.



**8. ábra: Munkahelyi tréningek előnye a válaszadók szerint**

**Forrás: saját szerkesztés**

Tapasztalataim alapján a munkavállalók szívesen vesznek részt olyan tréningen, ahol a csapat fejlődését elősegítő folyamatokat tanulhatnak, hiszen ilyenkor úgy érzik, hogy az ő személyiségük is fejlődik, olyan tudást szereznek, amelyek nem csak a munkában, hanem a magánéletben is hasznosítani tudnak. A második legtöbb szavazatot a motiváció kapta. Ennek többszörös értelme is van, hiszen, ha a munkáltató képzést indít a munkavállalónak, azt a munkája elismeréseként is szánja. Továbbá a mai felgyorsult világban egyre nagyobb a kiégés a munkahelyeken, melyen egy-egy tréning segíthet. Tekintettel arra, hogy főleg a fiatalabb korosztály töltötte ki a kérdőívet, így véleményem szerint nem meglepő, hogy a sok válaszadónak a több információ megszerzése is prioritásként szerepel. Náluk a lényeg, hogy mindél hamarabb és minél több hasznosabb információt szerezzenek, hogy ezáltal építhessék karrierjüket. A legkevesebb választást a több kreativitás, valamint a nagyobb biztonságérzet kapta.

A 18. utolsó kérdésem során arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók szerint több tréningre lenne-e szükség a munkahelyükön. Ennek eredménye az alábbi táblázatban látható:



**9. ábra: A kérdőívek kitöltők igénye a képzésekre**

**Forrás: saját szerkesztés**

A válaszadók közül 64 fő (63,9%) jelölte, hogy szerinte több képzésre lenne szükség a munkahelyén, 37 fő (36,1%) szerint viszont nem szükséges több képzést tartani. Úgy gondolom, hogy nem meglepő, hogy a munkavállalóknak egyre inkább igényük van a munkahelyi oktatásokra. Azok a kitöltők, akik a nemet jelölték valószínűsíthető, hogy negatív tapasztalatokkal rendelkeznek ezen a téren.

## 5. Következtetések

A munkahelyi tréningeket igénybe vevő munkavállalók között végzett kérdőíves kutatásommal részben választ kaptam a diplomamunkám hipotéziseire, melyek a gyakorlatban is bebizonyosodni látszanak.

**H1 hipotézisem, miszerint: A fiatalabb korosztály szívesebben vesz részt munkahelyi tréningen, mint az idősebb korosztály** a kérdőív eredményei alapján **beigazolódott**. Már a kitöltők között is főleg a fiatal korosztály vett részt. Úgy tűnik, hogy számukra érdekesebb a téma, feltehetően azért, mert részükre még a karrierépítés, fejlődés van az első helyen.

**H2 hipotézisem: Az idősebb korosztály tagjai jobban szeretik az online oktatásokat, mint a fiatalabb korosztály.** Ezt a feltevést arra alapoztam, hogy a pandémiás időszak után megmaradt a távolságtartás az idősebb személyeknél. A második hipotézisem **nem igazolódott be**, tekintettel arra, hogy az idősebb generáció tagjaitól nem érkezett elég kitöltés.

**H3 hipotézisem: A csapatépítő tréningen a munkavállalók inkább az aktív programokat szeretik, mint az előadásokat.** A kérdőíves kutatással arra voltam kíváncsi, hogy a munkavállalók a csapatépítő tréning során az aktívabb vagy passzívabb programokat értékelik jobban. Ennek eredménye alapján **beigazolódott** a harmadik hipotézisemet, hiszen a legtöbb szavazat az aktív programokra érkezett.

A válaszadók saját pozitív és negatív véleményüket oszthatták meg velem. Tekintettel arra, hogy a csapatépítő tréningek során a szervezők igyekeznek minden igényt kielégíteni, így szerencsére pozitív élményeket osztottak meg velem a kitöltő személyek. A csapatépítő programok segítenek feloldani a feszültséget, valamint ledönteni a munkatársak közötti falakat.



## 6. Javaslatok

A sok pozitív tapasztalatból arra a következtetésre jutottam, hogy a munkavállalók nagy része szeret tréningekre járni, és igényük lenne a munkahelyük által biztosított további oktatásokra. Szeretnek új ismereteket szerezni, tapasztalatokat cserélni, kizökkenni kicsit a hétköznapi forgatagából, majd azt követően az új ismereteket kamatoztatni a mindennapban. A csapatépítő tréningek során közvetlenebb, barátságosabb kapcsolatot kialakítani a kollégákkal, a munkán kívüli oldalát is megismerni.

Véleményem szerint, a munkáltatóknak ***a munkavállalók körében fel kellene mérniük, hogy melyek azok a területek, amelyeket fejleszteni akarnak. Ebben a szakaszban megvizsgálnák, hogy egyéni vagy csoportos képzéseket szeretnének szervezni,*** hiszen ez osztályonként eltérő lehet. Bár a pandémia időszaka már lecsengőben van, tapasztalataim alapján a legtöbb munkahely nem tette kötelezővé az irodai munkavégzést. Ebből kifolyólag sokszor szembesülök azzal, hogy a munkatársak csak online tartják a kapcsolatot, nem ismerik egymást, hiányzik a munkatársak közötti összetartás. Úgy gondolom, hogy ***a személyes kapcsolatok fejlesztésére a csapatépítő tréningek remek megoldást nyújtanak.*** Mindenki igényeit ki tudják elégíteni, hiszen kombinálhatóak a feladatok, így az introvertáltabb kollégák is el felfezadulhatnak lehetnek ezeken az eseményeken. ***Szervezhetünk bármilyen foglalkozás, ami javítja a csapat működését, megértését, közös élményeket ad a kollégáknak, és nem kell hozzá semmilyen különleges helyszín vagy program, hogy sikeres legyen.*** További előnyként említeném, hogy a csapatépítő tréningen való megjelenést kötelezővé lehet tenni. Így az esetlegesen rivalizáló osztályokon lehet vegyes csapatot is kialakítani, így is elősegítve a munkatárs hétköznapi oldalának megismerését, közös értékek felfedezését.

Továbbá látható, hogy a munkavállalók szívesen képzik magukat a munkahelyeken. Úgy gondolom, hogy ezeket az igényeket költséghatékonyabban is megoldhatják a munkáltatók, ha nincs az ilyen célú tevékenységekre keretük. ***Akár kéthetente rövid oktatásokat tarthatna az IT vezető az aktuális informatikai témákból. Elméleti és gyakorlati példák bemutatásával megkönnyítené a dolgozók munkáját.*** Úgy gondolom ezek nagyon hasznosak lennének, valamint kényelmes, hogy az irodán belül kerülnek megtartásra, így azon kollégák, akik valamilyen oknál fogva nem tudnak személyesen részt venni, azok a Teams-en keresztül tudnak követni az előadást.

*A vezetés felmérhetné ezeket az igényeket, és akár kisebb csoportos előadásokat, workshopokat tarthatnának cégen belül ezáltal, feltárni a rejtett hibákat, a folyamatok átbeszélésén keresztül meglátni, hogy miként kapcsolódnak egymáshoz az elvégzett feladatok.*

## 7. Összegzés

Diplomadolgozatomban betekintettük a munkahelyi tréningek rendszerébe, mint a tudásszerzés egyik lehetséges módszerébe. Bemutattam a humánerőforrás-menedzsment kialakulásának folyamatát, főbb állomásait, ami lehetővé tette a ma is ismert rendszer kialakulását. Bemutattam az hazai esélyegyenlőség alakulását, valamint a véleményem szerint egyre fontosabb fenntartható fejlődés megjelenési formáit a magán és az állami szektorban, ami hosszú távon segíti környezetünk védelmét, alakítja a társadalom gondolkodásmódját. Továbbiaknak bemutattam a tréningek szereplőit – a résztvevőt és a tréneret. Feltártam, hogy a munkahelyen belül a humánerőforrásnak milyen szerepe van ezek megtartásában, kialakításában, fontosságának felismerésében. Ismertettem, hogy milyen egy jó tréner, valamint, hogy a résztvevők összetételétől függően milyen igények merülhetnek fel a képzések során. Itt kitértem a generációk közötti különbségekre, hiszen a személyiségtípusoktól függően ez az még, ami nagyban befolyásolja az elvárásokat. Hiszen a pályakezdő fiatalok már más szempontok alapján keresik a munkahelyüket, mint idősebb társaik. Bemutattam, hogy egy csapatépítő tréningnek milyen előnyei és nehézségei vannak a munkahelyen, és milyen motivációs eszközök állnak rendelkezésünkre, hogy minél hatékonyabb legyen a végeredmény.

A diplomadolgozatom második felében a munkahelyi tréningek megjelenését, gyakorlati hasznosságát mutattam be az általam készített kérdőíven keresztül. Első hipotézisem szerint a fiatalabb korosztály szívesebben vesz részt munkahelyi tréningeken, mint az idősebb kollégáik igaznak bizonyult, már a kitöltés is bizonyította, hiszen a válaszadók nagyobb része a fiatal generációhoz tartozik, ezzel is igazolva, hogy számukra a mindennapos tanulás a cél. Részükre a folyamatos képzés, tudásszerzés egy fontos folyamat a munkájuk során. A fejlődés a karrierépítés elmaradhatatlan része. A második felvetésem, hogy az idősebb generáció szívesebben vesz részt online tréningeken. Hipotézisem arra alapoztam, hogy a pandémia miatti távolságtartás nagy részben megmaradt az idősebb ismerőseim körében. Ezt a pontot nem sikerült igazolnom, mivel nagyrészt fiatalok töltötték ki a kérdőívem. A diplomadolgozati kérdőívem 13. kérdésére adott válaszok alapján elmondhatom, hogy harmadik hipotézisem is sikerült bizonyítanom, miszerint a csapatépítő tréningek során a munkavállalók szívesebben vesznek részt aktív programokon.

A velem megosztott vélemények alapján, úgy érzik, hogy az aktív játékok által közelebb kerülnek egymáshoz, könnyebben oldódik a hangulat, és kevésbé feszült a légkör még akkor is, ha olyan csapatokat hozunk létre, ahol osztályellentétek is vannak.

Napjaink vezetőinek és HR szakembereinek nincs könnyű feladatuk, ha minden igényt ki szeretnének elégíteni a munkahelyi tréningek tekintetében, hiszen a különböző generációk más és más igényt támasztanak ezzel a kapcsolatban az eltérő gazdaság, társadalmi, technológiai és kulturális különbségek miatt. Ebből kifolyólag más motivációs eszközzel lehet őket hatékonyan ösztönözni.

Úgy gondolom, hogy kutatásom értékes információkat nyújthat a vezetőség számára, hogy az egyes generációk milyen igényeket támasztanak és milyen elvárásaik vannak a munkahelyi oktatással kapcsolatban az munkáltató felé.

Ahogy a tapasztalatok mutatják, nagy szükség van a munkahelyi tréningekre, oktatásokra. a mindennapok során. Elengedhetetlen, hogy egy olyan szakképzett és gyakorlattal rendelkező tréner tartsa a képzést, aki fejlesztí tudásunkat és hatékonyan átadja tudását a résztvevőknek.

## Irodalomjegyzék:

### Szakirodalom

1. Farkas T. – Kenderfi M. – Suhajda Cs. J. (2011): Esélyegyenlőség és tanácsadás, Jegyzet 1-6.o
2. Garadnay T. – Koltai K. (2009): Foglalkozás speciális helyzetű csoportokkal, egyénekkel előadáshoz, Budapest, Esély Műhely 73-74 o.

### Internetes Források

1. Adó Online (2020): A fiatalok gyorsan észreveszik a hirtelen vállalati kommunikációt  
<https://ado.hu/munkaugyek/a-fiatal-munkavallaloknak-fontos-a-munkahelyuk-tarsadalmi-felelossegvallalasa/>  
Letöltés ideje: 2022. november 06.
2. Az üzlet (2018): Erősödő CSR – A vállalatok szociális lelkiismerete  
<https://azuzlet.hu/erosodott-a-csr-a-vallalatok-szocialis-lelkiismerete/>  
Letöltés ideje: 2022. november 06.
3. Az üzlet (2018): Erősödő CSR – A vállalatok szociális lelkiismerete  
<https://azuzlet.hu/erosodott-a-csr-a-vallalatok-szocialis-lelkiismerete/>  
Letöltés ideje: 2022. november 07.
4. Az üzlet (2018): Erősödő CSR – A vállalatok szociális lelkiismerete  
<https://azuzlet.hu/erosodott-a-csr-a-vallalatok-szocialis-lelkiismerete/>  
Letöltés ideje: 2022. november 07.
5. Ásványi K. (2022): Fenntarthatóság a turizmusban, Budapest, Akadémiai Kiadó,  
Mersz: [https://mersz.hu/hivatkozas/m950fat\\_59/#m950fat\\_59](https://mersz.hu/hivatkozas/m950fat_59/#m950fat_59)  
Letöltés ideje: 2023. január 02.
6. Ásványi K. (2022): Fenntarthatóság a turizmusban, Budapest, Akadémiai Kiadó,  
Mersz: [https://mersz.hu/hivatkozas/m950fat\\_61/#m950fat\\_61](https://mersz.hu/hivatkozas/m950fat_61/#m950fat_61)  
Letöltés ideje: 2023. január 02.
7. CSR Iránytű (2018): Vajon mi az a PSR  
<https://cshungary.eu/csrblog/vajon-mi-az-a-psr/>  
Letöltés ideje: 2022. november 06.

8. Eduline (2009): Mi a különbség az együtt sörözés és a csapatépítés között?  
[https://eduline.hu/egyeb/20090703\\_csapatepites\\_uzlet\\_trening\\_jutalom](https://eduline.hu/egyeb/20090703_csapatepites_uzlet_trening_jutalom)  
Letöltés ideje: 2023. január 04.
9. Eduline (2009): Mi a különbség az együtt sörözés és a csapatépítés között?  
[https://eduline.hu/egyeb/20090703\\_csapatepites\\_uzlet\\_trening\\_jutalom](https://eduline.hu/egyeb/20090703_csapatepites_uzlet_trening_jutalom)  
Letöltés ideje: 2023. január 04.
10. HRportal (2022): CSR  
<https://www.hrportal.hu/jelentese/csr.html>  
Letöltés ideje: 2022. november 10.
11. Karoliny M. - Poór J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kiadó  
Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/YOV1682\\_\\_127](https://mersz.hu/dokumentum/YOV1682__127)  
Letöltés ideje: 2022. december 03.
12. Karoliny M. - Poór J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kiadó  
Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/YOV1682\\_\\_128](https://mersz.hu/dokumentum/YOV1682__128)  
Letöltés ideje: 2022. december 03.
13. Kőműves Zs. S. - Dajnoki K. - Patkó G. - Poór J. - Szabó K. - Szabó-Szentgróti G. - Szabó Sz. (2022): Kilábalás – Újranyitás – Növekedés, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kiadó  
Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/m1018kun\\_\\_65](https://mersz.hu/dokumentum/m1018kun__65)  
Letöltés ideje: 2022. november 25.
14. Kőműves Zs. S. - Dajnoki K. - Patkó G. - Poór J. - Szabó K. - Szabó-Szentgróti G. - Szabó Sz. (2022): Kilábalás – Újranyitás – Növekedés, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kiadó  
Mersz: [https://mersz.hu/hivatkozas/m1018kun\\_65/#m1018kun\\_65](https://mersz.hu/hivatkozas/m1018kun_65/#m1018kun_65)  
Letöltés ideje: 2022. december 04.
15. Kőműves Zs. S. - Dajnoki K. - Patkó G. - Poór J. - Szabó K. - Szabó-Szentgróti G. - Szabó Sz. (2022): Kilábalás – Újranyitás – Növekedés, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kiadó  
Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/m1018kun\\_\\_67](https://mersz.hu/dokumentum/m1018kun__67)  
Letöltés ideje: 2022. december 04.

16. Kómúves Zs. S. - Dajnoki K. - Patkó G. - Poór J. - Szabó K. - Szabó-Szentgróti G. - Szabó Sz. (2022): Kilábalás – Újranyitás – Növekedés, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kiadó  
Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/m1018kun\\_\\_67](https://mersz.hu/dokumentum/m1018kun__67)  
Letöltés ideje: 2022. december 04.
17. Matiscsákné Lizák M. (2012): Emberi Erőforrás Gazdálkodás, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kiadó  
Mersz: [https://mersz.hu/hivatkozas/wk44\\_8/#wk44\\_8](https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_8/#wk44_8)  
Letöltés ideje: 2022. szeptember 30.
18. Nyirkos Gy. (2022): Fenntartható finanszírozás és fejlesztés, Budapest, Akadémiai Kiadó  
Mersz: [https://mersz.hu/hivatkozas/m949ffef\\_6/#m949ffef\\_6](https://mersz.hu/hivatkozas/m949ffef_6/#m949ffef_6)  
Letöltés ideje: 2022. november 06.
19. Nyirkos Gy. (2022): Fenntartható finanszírozás és fejlesztés, Budapest, Akadémiai Kiadó  
Mersz: [https://mersz.hu/hivatkozas/m949ffef\\_6/#m949ffef\\_6](https://mersz.hu/hivatkozas/m949ffef_6/#m949ffef_6)  
Letöltés ideje: 2022. november 06.
20. Pénzcentrum (2018): A munkahelyi képzés fontosabb, mint az iskola?  
<https://www.penzcentrum.hu/oktatas/20180902/a-munkahelyi-kepzes-fontosabb-mint-az-iskola-1069720>  
Letöltés ideje: 2023. január 04.
21. Rendezvényműhely (2021): Mi a különbség a csapatépítés és a tréning között?  
<https://rendezvenymuhely.hu/blog/mi-a-kulonbseg-a-csapatepites-es-a-trening-kozott/>  
Letöltés ideje: 2023. január 15.
22. SZTE Contenta (2017): A Humán Erőforrás Menedzsment funkciók fejlődése 1. rész: A „Társadalmi reformerek” szakaszának és a „Szociálpolitikai koncepció” szakaszának jellemzői  
[http://acta.bibl.u-szeged.hu/51085/1/kek\\_038\\_195-205.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/51085/1/kek_038_195-205.pdf)  
Letöltés ideje: 2023. február 20.
23. SZTE Contenta (2018): A Humán Erőforrás Menedzsment funkciók fejlődése 2. rész: A „Bürokrata” szakasz jellemzői  
[https://acta.bibl.u-szeged.hu/55443/1/kek\\_041\\_155-159.pdf](https://acta.bibl.u-szeged.hu/55443/1/kek_041_155-159.pdf)  
Letöltés ideje: 2023. február 20.

24. Talentuno (2019): Munkahelyi tréningek a generációk tükrében  
[https://talentuno.com/hu/blog/munkahelyi\\_treningek\\_a\\_generaciok\\_tukreben](https://talentuno.com/hu/blog/munkahelyi_treningek_a_generaciok_tukreben)  
Letöltés ideje: 2023. január 15.
25. Talentuno (2019): Munkahelyi tréningek a generációk tükrében  
[https://talentuno.com/hu/blog/munkahelyi\\_treningek\\_a\\_generaciok\\_tukreben](https://talentuno.com/hu/blog/munkahelyi_treningek_a_generaciok_tukreben)  
Letöltés ideje: 2023. január 15.
26. Talentuno (2019): Munkahelyi tréningek a generációk tükrében  
[https://talentuno.com/hu/blog/munkahelyi\\_treningek\\_a\\_generaciok\\_tukreben](https://talentuno.com/hu/blog/munkahelyi_treningek_a_generaciok_tukreben)  
Letöltés ideje: 2023. január 15.
27. Tudatos Vásárlók (2004): A vállalat társadalmi felelőssége  
[https://tudatosvasarlo.hu/vallalat-tarsadalmifelelossege/?gclid=Cj0KCQiAg\\_KbBhDLARIsANx7wAwBAG0z5w-Q40yde3BeAz22eMCAaW5yosOjV\\_ijtE0t8jWtFP05MfoaAk0iEALw\\_wcB](https://tudatosvasarlo.hu/vallalat-tarsadalmifelelossege/?gclid=Cj0KCQiAg_KbBhDLARIsANx7wAwBAG0z5w-Q40yde3BeAz22eMCAaW5yosOjV_ijtE0t8jWtFP05MfoaAk0iEALw_wcB)  
Letöltés ideje: 2022. november 10.



## Mellékletek

### 1. sz. melléklet: felhasznált kutatási kérdőív

1. Az Ön neme:

- Nő
- Férfi

2. Az Ön életkora:

- 17 év alatt
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55 év felett

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- Általános iskola
- Szakmunkásképző, szakiskolai bizonyítvány, OKJ, technikum – OKJ és technikum nincs érettségi nélkül!
- Érettségi
- Főiskola, egyetemi diploma, vagy magasabb

4. Az Ön állandó lakhelye:

- Község, nagyközség
- Város
- Megyei jogú város
- Megyeszékhely
- Főváros
- Külföld

5. Az Ön jelenlegi főfoglalkozása:

- Tanuló, hallgató iskolarendszerű munkarendben
- Munkanélküli
- Alkalmazott
- Vállalkozó
- Egyéb

6. Ön milyen területen dolgozik?

- Szellemi

Fizikai

7. Ön vett már rész munkahelyi oktatásban?  
Igen  
Nem
8. Ön szívesen vesz részt munkahelyi tréningen?  
Igen  
Nem
9. Mennyire jellemző az Ön munkahelyén a munkavállalók képzése?  
Gyakori  
Ritka  
Nincsenek képzések
10. Milyen munkahelyi tréningen vesz rész szívesebben?  
Személyes  
Online
11. Mennyire feleltek meg az eddigi képzések az előzetes elvárásainak?
12. Milyen mértékben találta a képzésen kapott ismereteket a gyakorlatban hasznosíthatónak?  
Egyáltalán nem  
Vannak hasznosítható részek  
Teljes mértékben
13. A csapatépítő tréning során melyik programot részesíti előnyben?  
Előadás  
Logisztikai feladatok megoldása  
Aktív feladatokban való részvétel
14. Véleménye szerint mitől jó egy csapatépítő tréning?
15. Ön szerint milyen az ideális tréning helyszíne?  
Munkahelyen lévő tréning  
Külső helyszínen rendezett tréning

16. Jellemző-e az Ön munkahelyére, hogy képzések szervezése előtt kikéri a munkavállalók véleményét?
- Nem jellemző
  - Igen jellemző, csapatépítő programok keretében
  - Igen jellemző, munkahelyi csatornákon kitölthető online kérdőíveken keresztül
17. Milyen előnyeit látja egy munkahelyi oktatásnak?
- Több kreativitás
  - Több információ
  - Nagyobb biztonságérzet
  - Nagyobb motiváció
  - Munkatársak közötti nézeteltérések elsimítása
  - egyéb:.....
18. Ön szerint a munkahelyén több képzésre lenne szükség?
- Igen
  - Nem

## **2. sz. melléklet: ábrák jegyzéke**

1. ábra: A kérdőív kitöltőinek nemek és kor szerinti megoszlása .....	29
2. ábra: A kérdőívet kitöltők iskolai végzettsége .....	30
3. ábra: A kérdőívet kitöltő személyek foglalkoztatása.....	31
4. ábra: A munkahelyek által indított képzések gyakorisága .....	32
5. ábra: A képzések hasznossága a gyakorlatban a kérdőívet kitöltők szerint .....	34
6. ábra: A csapatépítő tréning során leginkább kedvelt feladat.....	35
7. ábra: Tréningek szervezésére vonatkozó vélemények kikérése .....	37
8. ábra: Munkahelyi tréningek előnye a válaszadók szerint.....	38
9. ábra: A kérdőívek kitöltők igénye a képzésekre .....	39

## Függelék

## NYILATKOZAT

### a diplomadolgozat<sup>1</sup> nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Sinkovicz Kitti  
A Hallgató Neptun kódja: W14QE3  
A dolgozat címe: A tréningek szerepe a munkahelyi tanulásban  
A megjelenés éve: 2023.  
A konzulens tanszék neve: Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat<sup>2</sup> 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 szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: Budapest, 2023. április 26.

  
Hallgató aláírása

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

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

## KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Sinkovicz Kitti (hallgató Neptun azonosítója: W14QE3) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot<sup>1</sup> áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

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

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

Kelt: Budapest, 2023. április 26.



---

Belső konzulens

---

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

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendó.

## **A tréningek szerepet a munkahelyi tanulásban**

**Sinkovicz Kitti**

Vezetés és szervezés, mesterképzés, levelező

Agrár és Élelmiszergazdasági Intézet/ Humántudományi és Szakképzési Tanszék

*Belső témavezető:* dr. Kolta Dóra, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi

Egyetem

Diplomadolgozatomban betekintettük a munkahelyi tréningek rendszerébe, mint a tudásszerzés egyik lehetséges módszerébe. Az elméleti rész ismertetése utána a munkahelyi tréningek megjelenését, gyakorlati hasznosságát mutattam be az általam készített kérdőíven keresztül. Első hipotézisem szerint a fiatalabb korosztály szívesebben vesz részt munkahelyi tréningeken, mint az idősebb kollégáik igaznak bizonyult, már a kitöltés is bizonyította, hiszen a válaszadók nagyobb része a fiatal generációhoz tartozik, ezzel is igazolva, hogy számukra a mindennapos tanulás a cél. A második felvetésem, hogy az idősebb generáció szívesebben vesz részt online tréningeken. Hipotézisem arra alapoztam, hogy a pandémia miatti távolságtartás nagy részben megmaradt az idősebb ismerőseim körében. Ezt a pontot nem sikerült igazolnom, mivel nagyrészt fiatalok töltötték ki a kérdőívem. A diplomadolgozati kérdőívem 13. kérdésére adott válaszok alapján elmondhatom, hogy harmadik hipotézisem is sikerült bizonyítanom, miszerint a csapatépítő tréningek során a munkavállalók szívesebben vesznek részt aktív programokon. A javaslataim a következők voltak: a munkáltatóknak a munkavállalók körében fel kellene mérniük, hogy melyek azok területek, amelyeket fejleszteni akarnak. Úgy gondolom, hogy a személyes kapcsolatok fejlesztésére a csapatépítő tréningek remek megoldást nyújtanak. Mindenki igényeit ki tudják elégíteni, hiszen kombinálhatóak a feladatok, így az introvertáltabb kollégák is el felszabadultak lehetnek ezeken az eseményeken. A sok pozitív tapasztalatból arra a következtetésre jutottam, hogy a munkavállalók nagy része szeret tréningekre járni, és igényük lenne a munkahelyük által biztosított további oktatásokra. Szeretnek új ismereteket szerezni, tapasztalatokat cserélni, kizökkenni kicsit a hétköznapi forgatagából, majd azt követően az új ismereteket kamatoztatni a mindennapban.