

DIPLOMADOLGOZAT

Gál Anna

Vezetés és szervezés Szak

**Budapest
2023**



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Vezetés és szervezés Szak

**Szervezeti belső képzések vizsgálata egy multinacionális
vállalatnál**

Belső konzulens: Dr. Tóth Katalin
egyetemi adjunktus

Készítette: **Gál Anna**
L1J5G9
levelező tagozat

Intézet: Agrár- és Élelmiszergazdasági
Intézet

Budapest
2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezető.....	3
2. Szakirodalmi áttekintés	5
2.1 Az emberi erőforrás menedzsment	5
2.2 Az emberi erőforrás speciális jellege	6
2.3 Emberi erőforrás menedzsment modellje	7
2.4 Az EEM tevékenységei.....	9
3. Az emberi erőforrás képzés, fejlesztés.....	13
3.1 A képzés folyamata.....	16
3.2 A vállalati képzések leggyakoribb fajtái.....	18
4. A vizsgált vállalat bemutatása.....	21
4.1 A magyarországi vállalat bemutatása	21
4.2 A vállalat képzései	23
5. Saját vizsgálat	25
5.1 Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	25
5.2 A kutatás körülményei és helyszíne.....	26
5.3 A vizsgálati minta bemutatása	26
5.3.1 A minta leíró statisztikai elemzése	27
5.3.2 A kérdőív vizsgálata kvantitatív módszerek segítségével	36
5.4. A hipotézisek vizsgálata kvantitatív módszerek segítségével	52
5.4.1. Első hipotézis vizsgálata	52
5.4.2 A második hipotézis vizsgálata	53
5.4.3. A harmadik hipotézis vizsgálata	55
5.4.4. A negyedik hipotézis vizsgálata	56
5.4.5 Az ötödik hipotézis vizsgálata.....	58
6. Következtetések, javaslatok.....	61
6.1 Javaslatok.....	63
7. Összefoglalás	64
8. Irodalomjegyzék.....	66
MELLÉKLETEK.....	68
FÜGGELÉKEK.....	80

1. Bevezető

Az emberi erőforrás menedzsment az elmúlt évtizedekben kulcsfontosságú területté nőtte ki magát. Tevékenységei közül különösen fontos a személyzetfejlesztés, hiszen ez a terület a szervezet stratégiai céljainak megvalósítását sokban elősegítheti. A mai, gyorsan fejlődő és változó világban, ahol az innováció és a technológia fejlődés üteme szinte követhetetlen, a tudást már nem elég csak megszerezni, hanem folyamatosan bővíteni és frissíteni kell, hogy az ismeret mindig napra kész legyen. Ez a piacképes tudás hozzásegítheti a munkavállalókat, hogy a vállalatok számára fontosak és elismertek legyenek.

A szervezeteknek a növekedésük és a versenyképességük érdekében szükségük van olyan humán tőkére, amely rendelkezik azzal a tudással, amely hosszútávon hozzájárul az eredményes és a versenytársaktól megkülönböztető stratégiai céljaik megvalósításához. Ehhez az ismerethez azonban folyamatosan fejleszteni és képezni szükséges a rendelkezésre álló munkaerőt. Ezekkel a képzésekkel és fejlesztésekkel nem csak a vállalatok járnak jól, hanem a munkavállalók is. Az egyének szempontjából ez a fejlődési lehetőség sikerélményt jelenthet, motiválóan hathat és erősítheti a lojalitást a szervezet irányába.

Témaválasztásomat az indokolja, hogy az általam választott multinacionális ruházati cégnél 8 évig dolgoztam vezetőként. Ez idő alatt a szervezet összes vezető képzésén részt vettem és segítettem újabb képzések kidolgozásában vagy a régiek átdolgozásában. Mindig az egyik legfontosabb feladatombnak tartottam vezetőként, hogy képezsem az embereimet és segítek nekik a megfelelő tudás megszerzésében. Hiszek abban, hogy minden ember fejleszthető, csak meg kell találni a megfelelő formát és csatornát hozzá.

Célom, hogy az általam választott vállalat képzéseit bemutassam a feldolgozott szakirodalom mentén és a kutatási vizsgálatok eredményeinek ismeretében olyan következtetéseket és javaslatokat tudjak megfogalmazni, melyek a vállalat képzéseivel kapcsolatos lehetséges fejlesztési irányokat mutatja.

Ahhoz, hogy a célokat teljesíteni tudjam először a szakirodalom áttekintésével kezdek. Szekunder kutatásom során hazai és nemzetközi forrásokat átolvasva ismertetem az emberi erőforrás menedzsment fogalmát, az emberi erőforrás speciális jellegét, az emberi erőforrás menedzsment modelljét és tevékenységeit. Bemutatom az emberi erőforrás képzést, fejlesztést, a képzés folyamatát, a vállalati képzés leggyakoribb fajtáit, az általam választott céget és képzéseit.

Primer adatgyűjtésem során kvantitatív adatgyűjtést, ezen belül kérdőíves kutatást fogok végezni. A kérdőívet kitöltők az általam választott multinacionális cég menedzserei lesznek. A kérdőíves kutatás demográfiai kérdésein túl azokra a kérdésekre keresem a választ, hogy az érintettek a vezetői éveik során milyen képzési lehetőségekkel találkoznak, mennyire elégedettek ezekkel a lehetőségekkel, ezek a képzések milyen vezetői kompetenciák fejlesztését segítik elő és milyen képzésekre lenne még szükség számukra. A kérdőíves kutatásomhoz Klein Sándor-féle SHL Átfogó Vezetői Kompetenciavizsgálat elemeit használom.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 Az emberi erőforrás menedzsment

Az emberi erőforrás menedzsment témakörében napjainkra már nagy mennyiségű és változatos kínálat áll rendelkezésre mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban. A magyarországi és a külföldi forrásokat elolvasva azonban megállapítható, hogy az emberi erőforrás menedzsment definíciója sok esetben nagyon hasonló, de sohasem azonos.

„Az emberierőforrás-menedzsment a menedzsment azon funkciója, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.” (Gyökér, 1999, 17. old.)

„Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.” (Karoliny, 2005, 20. old.)

A humán munkaerő speciális szerepet tölt be a szervezeten belül, nem összehasonlítható a többi erőforrással, mint például az információval, az energiával, a pénzzel, a különböző eszközökkel. Az erőforrások hatékony felhasználásához emberi tevékenységre van szükség, humán jelenlét nélkül a hatékony működés nem kivitelezhető. Az erőforrások ember általi közreműködés nélkül hasztalanok, emberi tevékenység nélkül nem valósítható meg a tudatos és hasznos felhasználásuk. (Bakacsi, 2004)

„Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) olyan elvek, funkciók, megoldások egymással kölcsönös kapcsolatban álló rendszere, amelyek hatására létrejön és fejlődik a szervezet alkalmazotti állománya, tagjainak magatartása, attitűdje, teljesítménye. Eredményeként megvalósulhat a szervezeti teljesítménycélok és az egyéni igények kiegyensúlyozott figyelembevétele, kialakulhat a partnerek kölcsönös elkötelezettsége.” (Karoliny, 2008, 12. old.)

„Az EEM azon (irány)elvek, funkciók, rendszerek, megoldások kölcsönösen egymásra épülő együttese, melynek hatására létrejön, alakul egy-egy szervezet alkalmazotti állománya, azaz humán tőkéje, formálódik tagjainak egyéni és kollektív teljesítménye, magatartása, attitűdje, azaz társas tőkéje. Eredményeként pedig megvalósulhat a többszörös szervezeti teljesítménycélok etikus és kiegyensúlyozott figyelembevétele és az érintett

csoportok kulcsszegmensei közötti kölcsönös elköteleződés.” (Karoliny – Poór, 2017, 31. oldal)

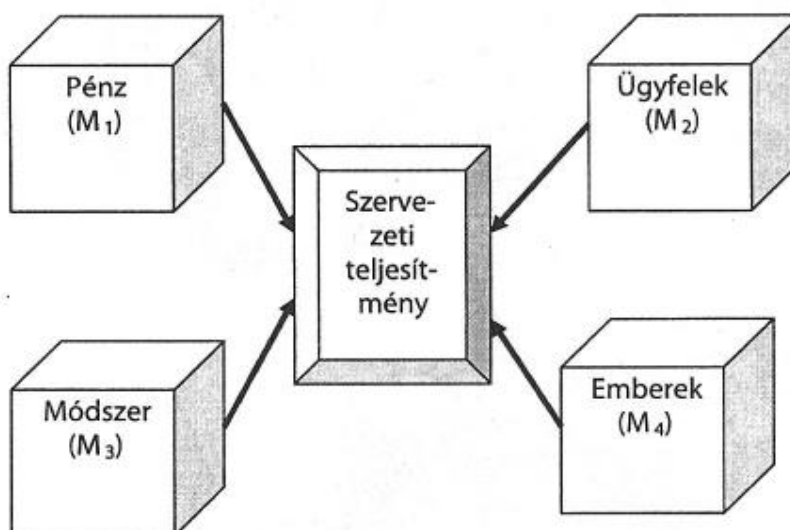
2.2 Az emberi erőforrás speciális jellege

A hatékony működés, a szervezeti siker kialakítása a társadalmi és gazdasági élet eltérő szektoraiban dolgozó vezetőktől négy fontos tényező:

- a pénzügyi eszközök (M1 = money)
- a piac/ügyfelek (M2 = market)
- a termék-/szolgáltatás előállítás eszközei, módszerei (M3 = method),
- és az emberi erőforrások (M4 = man)

hatékony felhasználását és optimális kombinálását igényli. Ezt az összefüggést mutatja be az 1. ábra.

„Az emberek – mint a 4M egyike – minden szervezet nélkülözhetetlen elemei. Jellemzőik, és munkavégzésük során tanúsított magatartásuk olyan kitüntetett szereppel bír, melynek eredményeként egyes szervezetek, intézmények sikeresebbek, míg mások kevésbé.” (Karoliny, 2005, 18. oldal)



1. ábra: A szervezeti teljesítmény négy alapvető tényezője

Forrás: Karoliny, 2005, 18. old.

„Az emberi erőforrások sokban hasonlítanak az egyéb erőforrásokhoz (anyagok, gépek, pénzeszközök stb.), így pl. adott kapacitásuk és teljesítménykínálatuk van, piacon keresztül szerezhetők be, ezért a piaci folyamatok is befolyásolják őket, ugyanakkor van néhány olyan paraméterük, amely különbözik más erőforrásoktól, ezért kezelésüknél erre tekintettel kell lenni.” (Gyökér, 2001, 18 oldal)

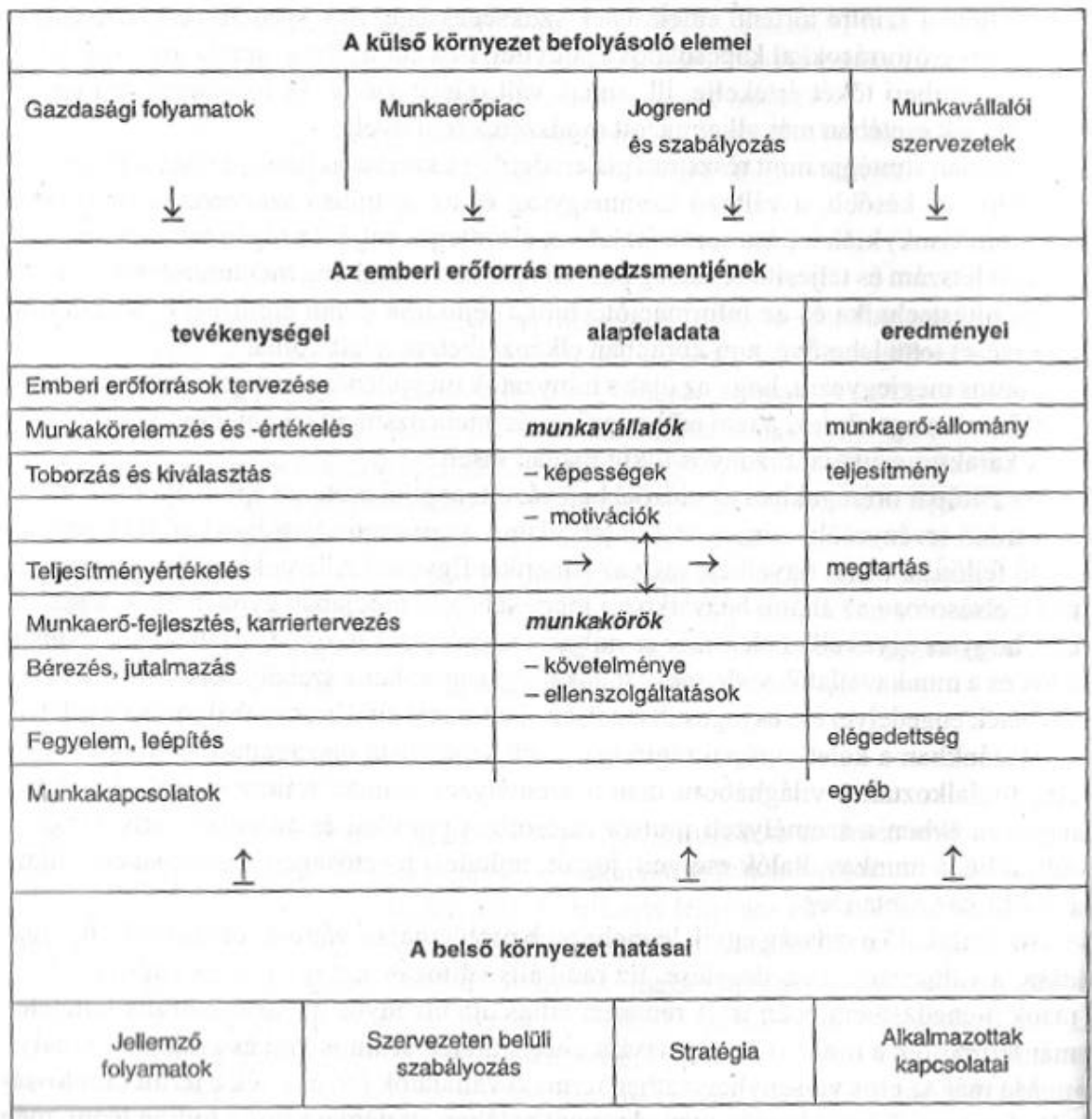
Az emberi erőforrás egyedi sajátosságai a következők:

- döntéseket hoz (az erőfeszítéseire, a munkamódszerére vonatkozó határozataival befolyásolja a szervezet teljesítményét, és bármely időpontban úgy határozhat, hogy elhagyja a munkahelyét, ha a nyújtott ellenszolgáltatások nem megfelelőek vagy kedvezőbb ajánlatot kap);
- megújuló (ez az egyedüli olyan erőforrás, amely tud megújulni, minőségében megváltozni, új megoldásokat létrehozni, motiváltsága, magatartása függvényében a szervezeti hatékonyság teljesen új szintjét létrehozni);
- nem csökken az alkalmazás során (minden más erőforrás a használata során csökken vagy elfogy, míg az emberi erőforrások hosszú távon fennmaradnak, sőt megfelelő képzési programok által munkabírásuk fokozható);
- nem tulajdona a vállalatnak (nem része a saját tőkének, de tudása és hatékonysága hosszú időn át jelen van a vállalat erőforrásai között, ezért növeli a vállalat értékét).
- nem raktározható (az az energia, amit adott időpontban nem használunk fel, egyszerűen elvész, nem lehet a fel nem használt erőforrásból tartalékot képezni, ezért a teljesítményképesség biztosítása érdekében tervszerű, folytonos és egyenletes terhelésre kell törekedni);

Az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodás, a befektetés ezen a területen ugyanolyan gazdasági szükségszerűség, mint más erőforrás esetében. (Gyökér, 2001)

2.3 Emberi erőforrás menedzsment modellje

A 2. számú ábra bemutatja az emberi erőforrás menedzsmentet befolyásoló külső környezet elemeit, a belső környezet hatásait és összefoglalja a legfontosabb tevékenységeket, alapeladatokat és eredményeket.



2. ábra Az emberi erőforrások modellje

Forrás: Gyökér Irén, 1999, 22. old

„A legfontosabb menedzsmenttevékenységek célja stratégiai szempontból, hogy megteremtsék a munkavállalók képességei és motivációi, valamint a munkakör követelményei és az azokért nyújtott ellenszolgáltatások közötti összhangot. Amennyiben ezt sikerül elérni, a hatékony foglalkoztatás számos eredményét tapasztalhatjuk, így pl. kiemelkedő teljesítményt, jelenlétet stb. A legfontosabb külső befolyásoló tényezők a gazdasági és jogi környezet, ill. a munkaerőpiac és a munkavállalói érdekképviselések léte és működése.” (Gyökér, 2001, 23 old.)

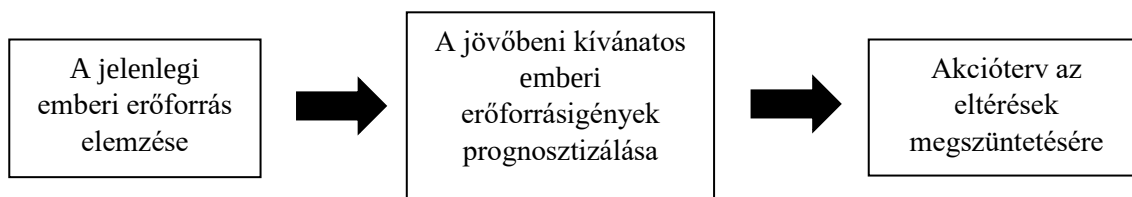
A humán erőforrás menedzsment alapfeladata, hogy megteremtse a munkavállalók képességei, motivációi, valamint a munkakör által támasztott elvárások, és a vállalatok

által nyújtott ellenszolgáltatások közötti harmóniát, mivel a munkavállalók képzettsége, tudása, kompetenciája eltérő, emellett az értékrendjük, a motivációjuk és a vállalattal szembeni elvárásaik is különbözőek. (Gulyás, 2014)

2.4 Az EEM tevékenységei

a) Emberi erőforrások tervezése:

„Az emberi erőforrás stratégiája a jövőre vonatkozó üzleti elképzelésekkel összefüggésben fogalmazza meg az emberi erőforrással kapcsolatos igényeket. Kapcsolatot teremt, a vállalati stratégiában meghatározott szervezeti feltételek, belső jellemzők, külső körülmények és az emberi erőforrás működtetése között. Az emberi erőforrás tervezésének folyamata elemzésből és az azon alapuló akciótervezésből áll. Megvalósulása 3 lépésből áll, melyet a 3. ábra mutatja be.” (Hajós -Berde, 2008, 35. old.)



3. ábra Az emberi erőforrás tervezés folyamata

Forrás: Hajós -Berde, 2008 (Saját szerkesztés)

b) Munkakör elemzés és -értékelés:

„A munkakör elemzés az a folyamat, amely feltárja és meghatározza a munkakör tartalmát (célját és funkcióját, a munkakörbe tartozó feladatokat, a kapcsolódó hatáskört és felelősséget), kapcsolatrendszerét, valamint a munkakör sikeres ellátásához szükséges kompetenciákat (képességeket és készségeket, elvárt magatartást, tudást és tapasztalatot).” (Bakacsi et al., 2006, 101. old.)

„A munkakörelemzés a munkafeladatok módszeres vizsgálata, az emberi erőforrás-gazdálkodás alapja. Két eltérő tevékenységből áll. Egyik a munkaköri leírás, amely a munkakör jellegzetes vonásait (ellátásával járó jogok és kötelezettségek, munkakörülmények stb.) összegzi. A másik a munkaköri specifikáció, amely a

munkakör ellátásához szükséges készségeket és képességeket rögzíti.” (Nemes, 2007, 181 old.)

„A munkakör-értékelés célja a munkakörök szervezeten belüli értékének meghatározása. E módszer segítségével meghatározhatjuk egy szervezet munkaköreinek belső relatív értékét, illetve relatív fontossági sorrendjét. A munkaköröket jellemzőik alapján hasonlítjuk össze az erre a célra kialakított mérce (skála) segítségével.” (Nemeskéri – Pataki, 2007, 119. old.)

c) Toborzás és kiválasztás:

A toborzást és a kiválasztást egy funkcióként szokás emlegetni, pedig céljuk és módszeraik jelentősen eltérnek. Toborzásra akkor van szükség, ha a szervezetekben a feladatok bővülése, illetve a termelés felfutása miatt a létszám nem elegendő, vagy bizonyos munkakörökben minőségi váltásra van szükség. A változások következtében az is előfordulhat, hogy a szervezet teljesen új tevékenységet vezet be. A szervezet számára – annak érdekében, hogy legyen választási lehetősége – elengedhetetlenül szükséges, hogy egy pozícióra történő kiválasztáshoz minél nagyobb munkaerőválaszték álljon rendelkezésre.

Tehát a toborzás célja, hogy felkutassa és a munkaerő kiválasztásához biztosítsa a megfelelő kínálatot annak érdekében, hogy minél több jelentkező közül lehessen majd a legmegfelelőbb munkatársat kiválasztani. (Nemeskéri – Pataki, 2007)

d) Teljesítményértékelés:

A teljesítmény értékelésének a célja, hogy a szervezet tagjai visszajelzést kapjanak a teljesítményükről, a szervezet valamilyen formában elismerje, díjazza ezt, és ezáltal motiválja őket a jobb teljesítményre. A hatékonyság növelését célzó vezetői erőfeszítések összefogására, egységesítésére, fejlesztésére és dokumentálására szolgáló leghatékonyabb eszköz a teljesítményértékelési rendszer. (Nemeskéri – Pataki, 2007)

e) Munkaerő-fejlesztés, karriertervezés:

Az emberi erőforrás fejlesztése egy folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyén képes legyen saját attitűdjének megváltoztatására a cég stratégiájának függvényében. (Karoliny - Poór, 2017)

A karriertervezés az emberi erőforrással való gazdálkodás fontos része. A karriertervezésnek 2 dimenziója van:

- az egyes munkakörökben meg kell határozni a munkakör betöltésének belső utánpótlási módját és ezt állandóan „naprakészen” kell tartani;
- meg kell tervezni az egyes dolgozók karrierpályáját: tulajdonságaik, egyéniségük, képzettségük, kompetenciájuk, ambíciójuk ismeretében előrehaladási útvonalat kell meghatározni számukra, amennyiben lehetséges velük egyetértésben. (Chikán, 2004)

f) Bérezés, jutalmazás:

A teljesítményértékeléssel párhuzamosan kidolgozásra és alkalmazásra kerül az ösztönzési-, a juttatási- és a bérrendszer. (Nemeskéri-Pataki, 2007)

A javadalmazás-menedzsment alapvető célja olyan javadalmazási (kompenzációs) politikának, eljárásmodnak és rendszereknek a meghatározása és alkalmazása, amelyek segítik az adott szervezet céljainak elérését a legalkalmasabb emberek megtalálása, megszerzése, megtartása által. (Armstrong – Murlis, 2005)

A javadalmazás-menedzsment a javadalmazás eszközeivel igyekszik kiváltani a munkatársakban a megfelelő viselkedést, késztetést és cselekvést, azt a magatartást, amellyel az adott személy vagy csoport teljesítménye hozzájárul majd a szervezeti célok megvalósulásához. (Gilmore – Williams, 2013)

g) Fegyelem, leépítés:

Az erőforrás-biztosítás feladatai közül a leépítés az a feladat, mely kellemetlen és nehéz döntések meghozatalát is jelenti. Az egyik legnehezebb és legfájdalmasabb döntés a leépítés, azaz a munkaerő elbocsátása. Egy alkalmazott menesztése több ember életére is hatást gyakorol, ezért nagyon fontos előre tervezni és az elbocsátottak iránt speciális

törődéssel és figyelmességgel fordulni. Az elbocsátott alkalmazottakon kívül a leépítés a vállalatnál maradó munkavállalók számára is lelki terhelést jelent.

h) Munkakapcsolatok:

A munkavállaló és a munkáltató érdeke alapvetően eltér egymástól. Az egyik számára a bér (munkafeltételek, biztonság stb.), míg a másik számára a profit a fontos. Mind a kettő arra törekszik, hogy a saját erőforrását (munkavállaló a képességét, munkáltató a tőkét) minél jobban hasznosítsa. Ennek köszönhetően elkerülhetetlenek a vitás helyzetek. Amitől a helyzet egyedi, hogy egyszerre jelenik meg az érdekek azonossága és ellentéte. Egyik oldalról egymásra utaltak, másik oldalról viszont az egymásrautaltságot kihasználva valamelyik fél a saját érdekét helyezze előtérbe és érvényesíti, akár a másik fél hátrányára is.

Az érdekegyeztetés rendszere épp azért jött létre, hogy lehetőleg társadalmi és gazdasági károkozás nélkül, a két fél érdekének figyelembevételével és kölcsönös megállapodáson alapuló együttes érvényesítésével megelőzhető, vagy feloldható legyen a konfliktus. (Karoliny et al., 2003)

3. Az emberi erőforrás képzés, fejlesztés

A mai rohanó világunkban, amikor napról napra történnek a világméretű változások, a vállalatokat is folyamatos fejlődésre vannak sarkallva. Globális változásoknak tekinthetők a gyorsan fejlődő technológia, élesedő verseny és a munkaerővel szemben támasztott követelmények növekedése. Ahhoz, hogy a vállalat folyamatosan meg tudja őrizni a versenyképességét az erőforrásait hatékonyan kell felhasználnia, különös tekintettel az emberi erőforrásokra. Ennek köszönhetően a személyzetfejlesztés szükségszerűvé vált.

A személyzetfejlesztés a munkatársak készségeinek módosítására, fejlesztésére irányul; tágulnak ismereteik, fejlődnek gyakorlatias készségeik, megváltozik munka-magatartásuk, átalakulnak attitűdjeik, motivációik. (Juhász – Matiscsákné, 2013)

A **képzés** annak eszköze és tudománya, hogy az egyes hivatásokban, szakmákban jártas és gyakorlattal rendelkező szakértők létét biztosítsa. Általa a résztvevő előre meghatározott sztenderek alapján elsajátít meghatározott ismereteket, feladatokat, készségeket. (Sparrow – Hiltrop, 1994, 702 old.)

„A **képzés** az emberi erőforrás fejlesztésének egyik eszköze – a dolgozók szakismereteinek bővítésével és a munkafeltételek állandóan változó követelményeinek való minél jobb megfeleltetésével. Új ismeretek biztosításával hozzásegítheti a dolgozókat további hatás- és munkakörök ellátásához, újabb szakmák elsajátításához.” (Vámosi, 2005, 301 old.)

„A **képzés** olyan tervszerű tevékenységek együttese, amely a szervezeti tagok – rendszerint – munkával kapcsolatos ismeretei, tudása kiterjesztésére, készségei, hozzáállása és társas viselkedése alakítására irányul. A képzés célja a résztvevők képessé tétele meghatározott teljesítmény elérésére.” (Fehér, 2011, 114 old.)

„A **fejlesztés** adott értelemben jelentheti az egyént kibontakoztató hagyományos, jól tervezhető és nem konvencionális, kevésbé formalizált hatások összességét. Olykor a mélyebb (attitűd, magatartás stb.) változtatás szinonimájaként alkalmazzuk. Gyakorlati felfogásban rendszerint az igényesebb munkakörök ellátására, illetve előlépésre történő felkészítés folyamatát értjük rajta.” (Fehér, 2011, 114 old.)

A **fejlesztés** alatt az egyén képességeinek és lehetőségeinek növekedését és realizációját érti, mely a tanulási és oktatási folyamat biztosításának eredményeképpen jön létre. (Armstrong – Taylor, 2020)

„A személyzetfejlesztés célja elfogadni, támogatni, ösztönözni a tanulást – a teljesítményjavulás érdekében – az egyén, a szervezeti egységek és a szervezet szintjén egyaránt. A fejlesztés a különböző szervezeti szintek képesséspotenciálját kívánja növelni, magasabb szintre hozni. Tökéletesíteni szeretné a tudást, a képességeket, a készségeket (kompetenciákat) és a magatartásmódokat.” (Roóz, 2006, 236 old.)

Az emberi erőforrás képzés céljai az alábbiak lehetnek:

1. alaposan képzett alkalmazottak biztosítása,
2. a versenyképesség növelése,
3. a vállalati flexibilitás emelése,
4. a szervezeti viselkedés és a motiváció módosítása.

„A személyzetfejlesztés céljait a munkatársak egyéni céljainak, karrierelképzeléseinek figyelembevételével kell megoldani. E folyamat döntő (bár korántsem egyedüli) módját a különböző képzések, tréningek jelentik.” (Kádek – Juhász, 2012, 306. old.)

Az alapvető célkitűzés a dolgozók felkészültségének, kompetenciáinak elmélyítése és bővítése. Ha mindez a mindennapokban folytatott tevékenység sikeresebb, teljesítményhatékonyabb elvégzését segíti elő, akkor képzésről beszélünk; ha a jövő teendőire, az elkövetkező időszak kihívásaira való felkészítés a cél, akkor már a fejlesztés definícióját használjuk. A fejlesztés tehát a jövőbeni alkalmazkodás támogatását célozza, néha a dolgozók magasabb pozíciókba emelkedésének előkészítését. (Juhász – Matiscsákné, 2013)

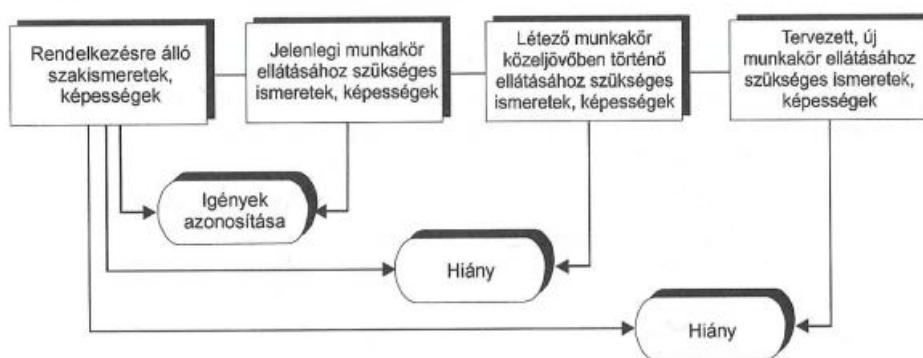
„A **fejlesztés** olyan tevékenységet jelent, melynek révén megnyitja és felszínre emeli mindazt, ami az egyén és/vagy a csoport birtokában van, s általa a szervezeti teljesítmények és eredmények elérhetik a maximális szintet.” (Sparrow – Hiltrop, 1994, 702 old.)

„A **fejlesztés** a jövőre irányul, a stratégiai célokhoz kapcsolódik. Az ilyen „stratégiai képzés” tehát „azt a jövőben igényelt ismeretet és jártasságot célozza meg, amely nem minden tekintetben azonos azzal, ami a múltban érvényben volt.” (Zsoldos, 2004. 386. old.)

„A **fejlesztés** célja „egy olyan fontos és alkotó jellegű folyamat kialakítása a szervezet tagjai körében, amely a jövő szempontjából szükséges és fontos ismeretek és jártasságok keresésére ösztönzi őket.” (Zsoldos, 2004. 386. old.)

„A képzési tevékenység akkor lesz hatékony, ha az a vállalat

- stratégiai céljaihoz igazodó,
- tervezett és értékelt,
- az érintettekkel egyeztetett tevékenységre alapul,
- megszünteti azokat a „hiányokat”, amelyek miatt az emberi erőforrás nem működik elég hatékonyan, potenciális lehetőségei ellenére.” (4. ábra) (Nemeskéri – Fruttus, 2001, 259 oldal)



4. ábra A képzés céljainak meghatározása

Forrás: Nemeskéri – Fruttus, 2001, 259 old.

3.1 A képzés folyamata

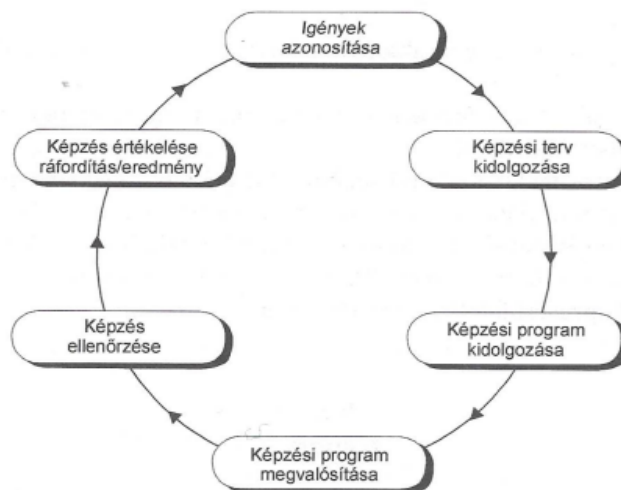
Mielőtt a képzés folyamatára rátérünk, célszerű tisztázni, hogy a szervezeteknek és a vállalatoknak miért van szükségük képzésekre. Alapvetően a szervezetek a legkülönbözőbb okokból indíthatnak képzéseket a dolgozóik számára. Pl. törvény által előírt képzés. Az 1. táblázat szemlélteti a képzési igényt kiváltó és meghatározó tényezőket.

1. táblázat. Képzési igényt kiváltó, meghatározó tényezők

Tényezők	A képzésre és annak szükségességére gyakorolt hatás
Globalizáció erőverseny a nemzetközi piacon	Versenysstratégia kialakítása, a változásmenedzsment iránti készség szükségessége, fejlesztése, nyelvtudás erősítése.
Kemény versenyhelyzet a hazai piacon, itthon is külföldi versenytársakkal kell mérkőzni	A munkavállalók rugalmasságának fokozása, az „új és más” iránti igény felébresztése.
A technológiák gyors változása az automatizáció térhódítása	Új technológiák, számítógépes rendszerek, korszerű ismeretek elsajátítása. Motiválás a nyelvtanulásra.
Tulajdonosok változása, profilváltás	Szervezetfejlesztési programok, más kultúrák iránti fogékonyság fejlesztése. HR programok: munkakör-gazdagítás és váltás, outplacement.
A munkaerő jellegének változása	Hatalmas szakadék képződik a munkaerő kvalifikációjában, nő a magasan képzettek aránya, itt hatékonyságfejlesztés igénye lép fel. Az alacsonyan képzett munkaerő esetében a „helyzetbe” hozás a cél.

Forrás: Vekerdy, 2008, 129. old.

A képzésnek egy folyamatosan megújuló tevékenységnek kell lennie, melynek lépései, szakaszai és tevékenységei jól elkülöníthetők, mint azt az 5. ábra mutatja.



5. ábra A képzés körfolyamata

Forrás: Nemeskéri – Fruttus, 2001, 260 old.

Az első feladat mindig az igények azonosítása. Ez a lépés alapvetően 2 különálló pontból indul ki. Az egyik a cég küldetéséből, az erre épülő üzleti terv, mely tartalmazza az adott gazdasági teendőket és a rendelkezésre álló forrásokat, benne a személyzet működtetésére fordítható költségekkel. A másik a munkavállalók feladatainak és a vállalat magatartásának értékelésére épülő karriertervezés adatait használja fel. A vezető és a beosztott együtt határozzák meg a következő időszak tevékenységeit és sok esetben a kiemelkedőbb teljesítmény eléréséhez képzésre van szükség. (Nemeskéri – Fruttus, 2001)

Az igények azonosítása után a képzési terv kidolgozása következik. Itt határozzuk meg a vállalat rövid és hosszú távú célkitűzéseinek elérését. A tervezés során figyelmet kell fordítani nem csak az időszerűsége, hanem a fejlesztési igények megalapozottságára, a vágyott eredmények meghatározására. A képzési terv egyedi igények összegyűjtéséből, értékeléséből, a vállalati célokkal való egyeztetés alapján képzési akcióra történő transzferálásból áll össze. (Nemeskéri – Pataki, 2007)

A képzési terv kidolgozása után a képzési program kidolgozása következik. A képzés konkrét programok keretében valósul meg az éves képzési terven belül. A program összeállításánál sok tényezőt kell közösen figyelembe venni: célok, tudás, szervezés (helyszín, időbeosztás), erőforrások, ellenőrzés.

A terv és a program kidolgozása után a képzési program megvalósítása a következő lépés. A lebonyolítás után mindenképpen szükséges az ellenőrzés és a feedback, hogy kiderüljön, mennyire volt hatékony a képzés, megérte-e a ráfordított költségeket.

A képzések eredményességének mérésére általában következő módszereket alkalmaznak:

- véleménykérés, közvélemény kutatás: a képzés színvonaláról és hasznosságáról a képzésben részt-vettek véleménye és visszajelzései
- teljesítménymérés objektív mutatókkal, valamint vezetői értékelés alapján: teljesítménynövekedés, selejt csökkenése, szervezeti konfliktusok csökkenése (Nemeskéri – Fruttus, 2001)

3.2 A vállalati képzések leggyakoribb fajtái

Mind a beosztott, mind a vezető képzésben nagyon széles skáláról lehet választani a módszerek és eszközök tekintetében, melyeknek a költségvonzata nagyon eltérő.

A szervezeten belüli képzések módszertani csoportjai:

- Az információ bemutatására alkalmas technikák: ide lehet sorolni az előadást, prezentációt (film), illusztrációs esettanulmányt, programozott tanulási tankönyvet, e-learning szoftveranyagot.
- Szimulációs módszerek: ebbe a csoportba tartozó képzések esetében a szerepjáték, a szituációs gyakorlat, a robot-szimuláció, az esettanulmány feladatmegoldással, a szimulációs üzleti játék alkalmazása tekinthető adaptívnek, mely metódusok lépésről lépésre nyújtják az interaktív, tapasztalati úton való tanulás lehetőségét.
- Munka közben történő gyakorlati képzési módszerek: ide tartoznak a betanító kézikönyv és az erre épülő oktatási szituáció, a műhelymunkák valamint az egyes technikák által – mint pl. brain-storming – szerzett tapasztalás. (Fehér J. 2011)

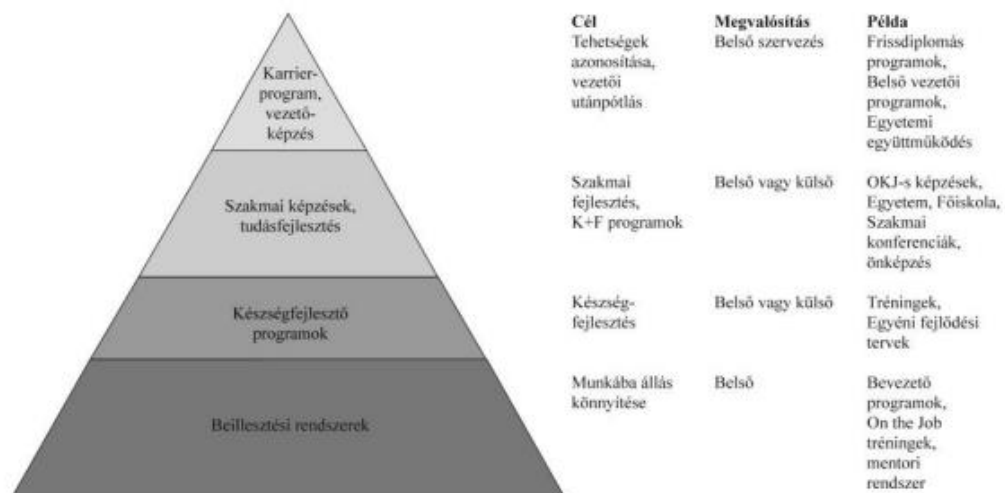
A szervezeteken belüli képzések során az alábbi típusok a legjellemzőbbek:

- Beillesztő programok: minden vállalat számára különösen fontos az új dolgozók beintegrálása a szervezetbe. Az első napokban szükséges, hogy az új munkatársak

megismerkedjenek a vállalattal, annak céljaival, küldetésével és kultúrájával. Ilyenkor kapnak az új dolgozók olyan képzéseket, mint a munka és tűzvédelmi oktatás és megismerkednek a vállalat etikai kódexével és az elvárt magatartási szabályokkal. Ezek a képzések általában szervezeten belül történnek.

- Készségfejlesztő programok: alapvetően ezek a képzések a multinacionális és a magyarországi nagyvállalatoknál voltak jellemzőek, de az utóbbi pár évben kisebb cégeknél is megjelentek. Ezek a programok általában csapatépítő tréningek, kreativitás fejlesztés, ügyfél és problémakezelés, kommunikációs tréningek. Ezeket a képzéseket legtöbbször tréning formában és külsős helyszíneken tartják. Ennek az oka, hogy a vállalati környezetből kiemelve a munkavállalók jobban tudnak koncentrálni az adott feladatokra és egymásra. A lebonyolítást professzionális külsős cégek végzik.
- Szakmai képzések, tudásfejlesztés: ezek a képzések rendszeresen kerülnek oktatásra. Adó-, tb-, pénzügyi jogszabályok változásainak nyomon követése, gyártási eljárások megjelenése, új módszerek, új termékek, technikai fejlődés lehet az oka a képzések megszervezésének. Ezek a programok lehetnek belső vagy külső szervezésűek is.
- Karrierprogram, vezetőképzés: A vezetők továbbképzése, valamint a vezetői utánpótlásra alkalmas dolgozók kiválasztása és teljes karrierprogramokba való beintegrálása tartozik ide. Ez a képzés természetesen sokkal szűkebb csoportot érint, mint az előző képzések. Ezek a programok inkább fejlesztések, mivel a jövőbeni feladatok megoldására készítene fel, nem a jelenlegi tevékenység hatékonyabb elvégzésére irányulnak.

A felsorolt 4 képzési forma egy piramisba rendezhető. Az alábbi 6. ábra mutatja, hogy ezek a programok egymásra épülnek és a szintek nagysága mutatja a résztvevők számának arányát is, azaz az alsó szinten található beillesztő programok lényegében minden új dolgozóra vonatkoznak, míg a felső szinten található vezetőképző, karriertámogató programok csak egy nagyon szűk kör számára elérhetőek. (Juhász - Matiscsákné, 2013)



6. ábra Képzési piramis

Forrás: Juhász - Matiscsákné., 2013

4. A vizsgált vállalat bemutatása

A cég, amelyről a diplomadolgozatomat készítem, egy multinacionális ruházati vállalat, mely piacvezető Magyarországon a fast fashion cégek között.

Az anyacéget Svédországban alapították 1947-ben. Megalakulásakor a cég kizárólag női ruházat értékesítésével foglalkozott. 1968-ban bővítették a cég szortimentjét és onnantól kezdve férfi és gyerek ruházat értékesítésével is foglalkozott. 1969-ben Svédországban már 42 üzlettel rendelkezett a vállalat, ennek köszönhetően elkezdett nyitni a többi ország irányába, elsősorban a környező országok felé, mint pl. Norvégia, Dánia és Svájc.

2000-ben a cég megnyitott egy hatalmas és kiemelkedő fontosságú üzletet a Fifth Avenue-n New Yorkban. Az első amerikai üzlet megnyitása az Európán kívüli terjeszkedés kezdetét jelentette. 2010-ben a cég piacra dobta az első, teljes egészében fenntartható anyagokból készült kollekcióját, amelyet további fenntartható kezdeményezések követtek és követnek folyamatosan.

Terjeszkedése során a szervezeti struktúrát úgy építette fel a vállalat, hogy piacokat hozott létre, melyeknek általában 5-10 ország (az országok méretétől függően) volt a tagja. Magyarország, ahol 2005-ben nyitották meg az első üzletet, a Kelet-Közép Európai Piachoz tartozik, melynek jelenleg az alábbi országok a tagjai: Magyarország, Románia, Csehország, Szlovákia, Lengyelország, Ukrajna és 2 évvel ezelőtt a Balti államok is csatlakoztak.

A vállalat a 75 éves fennállása során elérte, hogy az alapmárkájának 3907 üzlete van a világ közel minden országában, piacainak száma jelenleg 76 és 59 piacon van jelen az online értékesítés.

4.1 A magyarországi vállalat bemutatása

Mint azt a fentiekben leírtam a magyarországi leányvállalat a Közép-Kelet Európai Piachoz tartozik. Ennek a Piacnak a központja a lengyel fővárosban, Varsóban található.

A vezetés felépítése:

- Country Manager
- Country Controller

- Country HR Manager
- Country Visual Manager
- Country Facility Manager

A piac összes országára vonatkozó meghatározó döntéseket Varsóban hozzák. Ez azt jelenti, hogy a jelenleg 9 országot tömörítő piac összes Controller vagy HR irányelveit, döntéseit és végrehajtását a Country vezetők hozzák meg. Természetesen sok esetben az alapvető iránymutatás Svédországból érkezik (pl. döntést meghatározó feltételek, tréningek, követendő mérőszámok stb.), de mivel nem lehet minden intézkedést, minden országra kiterjeszteni, így a Country Managereknek van mérlegelési joguk. Ők figyelembe veszik az országok jogrendszerét, szabályait és sajátosságait, így hozzák meg az adott országra vonatkozó regulákat.

A magyarországi piac 2 területre van osztva és mind a 2 területnek külön vezetése van. A Központi Piaci pozíciókhoz hasonlóan van meghatározva a területi vezetés is, azaz az adott terület élén az Area Manager van és az Ő irányítása alatt dolgozik az alábbi 4 vezető: Area Controller, Area HR Manager, Area Visual Manager és Area Facility Manager.

A Magyarországra vonatkozó kisebb döntéseket a 2 Area Manager egyezteteti és hozza meg, de ami fajsúlyosabb döntés, az Varsóban a Központban dől el. A Covid vírus alatt a szabályozások és a döntések szinte teljesen Varsó kezében voltak. A magyarországi vezetés annyiban járult hozzá, hogy utánajárt az országos intézkedéseknek, előírásoknak és támogatási rendszernek, ezek alapján hozták meg a döntéseket a Központban.

A covid vírus sok tekintetben változásra készítette a vállalat működését. Az addig megszokott munkarend, szabályok és képzések megváltoztak és bizonyos dolgok teljesen háttérbe szorultak (többek között a képzések is). A veszélyhelyzet lecsengése után a cég törekedett arra, hogy minden a régi kerékvágásba térjen vissza. Ez sok esetben sikerült is, azonban sajnálatos módon nem mindenben.

A képzések esetében elmondható, hogy a 2 év során csak a legalapvetőbb és legszükségesebb képzések és fejlesztések lettek megtartva és az addigi személyes jelenlétről áttértek az online felületre.

4.2 A vállalat képzései

A képzési piramis felépítését követve a cég képzéseit a következőképpen lehet besorolni:

- Beillesztő programok: Az új dolgozó az első napján egy Onboarding Day-en vesz részt. Amennyiben budapesti üzletben kezd dolgozni, akkor a központban, ha vidéki üzletről van szó, akkor az adott boltban tartja meg az üzletvezető. Az Onboarding Day alatt az új munkavállaló betekintést kap a cég értékeibe, szemléletébe, megismerkedik a pozíciójához tartozó munkaköri leírással és az etikai kódex-szel. Részt vesz egy üzemorvosi vizsgálaton és kap tűz- és munkavédelmi oktatást. Ez a program körülbelül 4 órát vesz igénybe. Ezután az otthonában elvégez egy több részből álló tréningorozatot a cég belső képzési felületén. Az első nap lényegében arra szolgál, hogy az új dolgozók megismerkedjenek a cég történetével, értékeivel és elvárásaival.
- Készségfejlesztő programok: Ezekre a képzésekre a vállalat kisebb hangsúlyt fektet. Nem számottevő azoknak a programoknak a száma, melyek célja a dolgozók készségeinek a fejlesztése. Csapatépítő tréning nagyon ritkán van. Ha azonban megrendezésre kerül, akkor is csak üzletvezetők vehetnek rajta részt. Az egyetlen képzés, ami ide sorolható, az a feedback, dialóg tréning, melynek lényege, hogy a managerek megtanuljanak visszajelzést adni és fogadni, illetve, hogy az éves értékelésre fel tudják készíteni az eladókat és számukra szakszerűen, érthetően és asszertíven tudják lebonyolítani.
- Szakmai képzések, tudásfejlesztés: Ebbe a kategóriába lehet a legtöbb programot besorolni a vállalat életéből. Az alábbi képzések tartoznak ide:
 - Security tréning: a mindenkori biztonsági szabályok megismertetése a célja. A képzést akkor tartják, amikor valaki manageri pozícióba kerül, vagy ha valamilyen szabályváltozás történik.
 - Belső rendszerek tréningje: a cégen belül több programot is használnak a managerek. Amikor valaki új pozícióba kerül, vagy új rendszer kerül bevezetésre, akkor tartják meg ezeket a képzéseket.
 - Visual tréning: alapvetően ezeket a tréningeket a Visual Merchandiser pozícióba lépő dolgozók kapják meg. Azonban egy rövidített képzést a többi manager is kap, hogy legyen rálátásuk a Visual munkára és annak szabályaira.

- DM development tréning: a Department Managerek számára létrehozott program, melynek lényege, hogy 1 év alatt 4 különböző területet ismerhetnek meg egy kicsit átfogóbban (pl. HR, Controlling). Negyedévente van egy egész napos képzés, mindig csak egy adott területről és utána feladatokat kapnak, hogy a tanultak megmaradjanak.
- Karrierprogram, vezetőképzés: ezek a képzések az előbbi 3 csoporttól eltérően inkább fejlesztések.

Az egyik fejlesztés, ami ide tartozik az a Talent program. Azok az eladók, managerek, akik szeretnék feljebb kerülni a ranglétrán vagy érdekli őket más pozíció, részt vehetnek ebben a programban. 3 hónapon keresztül különböző tréningeket és feladatokat kapnak, melyeknek elvégzése után írásos visszajelzést is kapnak a teljesítményükről. A 3 hónap letelte után van egy elbeszélgetés és amennyiben ez a beszélgetés sikeres, úgy a dolgozónak lehetősége nyílik új pozíció betöltésére.

A másik program, amit kifejezetten csak üzletvezetők részére szerveznek a Leadership tréning, melyben játékos formában fejlesztik az üzletvezetők vezetői készségeit. Ezt a tréning csak személyes jelenléttel kerül megrendezésre.

Véleményem szerint a cég képzéseinek egyik legnagyobb problémája, hogy csak és kizárólag belső ember állítja össze és tartja meg. Így ezekből a tréningekből hiányzik az újdonság és a friss szemlélet. Minden tréning alapvetően Svédországból indul el és a Piacok megkapják online formában, hogy megtarthassák dolgozóik számára. Én ezzel szemben úgy gondolom, hogy nem minden esetben van szükség hasonló tréningekre a világ különböző országaiban.

5. Saját vizsgálat

Dolgozatomhoz tartozó saját kutatásomban az általam vizsgált vállalatban, kérdőíves felméréssel igyekeztem feltérképezni a jelenlegi képzési lehetőségeket, az érintettek azzal való elégedettségét és egyéb igényeiket.

5.1 Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Kutatásom célja az általam vizsgált cégnél menedzserként dolgozó személyekre vonatkozóan annak felmérése, hogy az érintettek a vezetői éveik során milyen képzési lehetőségekkel találkoznak, mennyire elégedettek ezekkel a lehetőségekkel, ezek a képzések milyen vezetői kompetenciák fejlesztését segítik elő és milyen képzésekre lenne még szükség számukra. Céлом ezen a kutatási kérdések megválaszolásával annak feltárása, hogy a képzési lehetőségek pontosan milyen szereppel bírhatnak a szervezet életében, milyen fontosságúak azok a dolgozók és a szervezet szempontjából.

Hipotézis 1: Azt feltételezem, hogy a kis boltokban több női menedzser dolgozik, mint a közepes vagy nagy üzletekben.

Hipotézis 2: Azt feltételezem, hogy a középfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzserek kevésbé tartják fontosnak egy vezetőben a pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudást, mint a felsőfokú képesítéssel rendelkező vezetők.

Hipotézis 3: Azt feltételezem, hogy összefüggés van aközött, hogy ki hány éve dolgozik a cégnél és aközött, hogy a tréningeken való részvétel milyen mértékben járult hozzá a „szakmai felkészültség” fejlesztéséhez. Feltételezésem szerint minél kevesebb ideje van a cégnél a vezető, annál nagyobb mértékben járult hozzá a Szakmai felkészültségéhez a tréningeken való részvétel.

Hipotézis 4: Azt feltételezem, hogy a középfokú képesítéssel rendelkező vezetőket nagyobb mértékben fejlesztette a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás tréning, mint a felsőfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzsereket.

Hipotézis 5: Azt feltételezem, hogy összefüggés van aközött, hogy mekkora boltban dolgozik a vezető és aközött, hogy az „Inspirálás” készség fejlesztése szükséges számára. Úgy gondolom, hogy a kis üzletben dolgozó menedzsernek kevésbé van szüksége olyan

képzésre, mely az „Inspirálás” kompetenciáját fejleszti, mint a közepes vagy nagy üzletekben dolgozó menedzsereknek

5.2 A kutatás körülményei és helyszíne

A saját vizsgálat során kérdőíves felmérésre került sor. A kérdőívek kitöltése online felületen történt meg, melyet a volt munkatársaim, a vizsgált vállalat menedzserei töltöttek ki.

A célcsoport a vállalatnál dolgozó menedzserek voltak, akik az üzletekben dolgozó üzletvezetők (SM), részlegvezetők (DM) és irodások (COR).

A cégnél dolgozó menedzserek száma 183 fő, így arra kellett törekednem, hogy mindenkihez eljusson a kérdőív. A kiküldés előtt egyeztettem a magyarországi vállalat mind a két Area HR-esével és az Ő engedélyükkel küldtem ki a cég hivatalos e-mail rendszerén belül az érintetteknek.

A kiküldött kérdőíveket összesen 104-en töltötték ki és a kutatási célból mindegyik kiértékelhető volt, mert elegendő adatot szolgáltatott a kutatás lefolytatásához.

Az online kutatás előnye, hogy mindenki számára elérhető volt. A vállalatnak összesen 80 városban van üzlete, ezért más módszerrel sokkal több időbe és energiabefektetésbe került volna, hogy mindenkihez eljusson. A kitöltés után a visszajuttatás is nehezebb a papír alapú kitöltésnél és ebben az esetben sokkal nagyobb esély van a lemorzsolódásra.

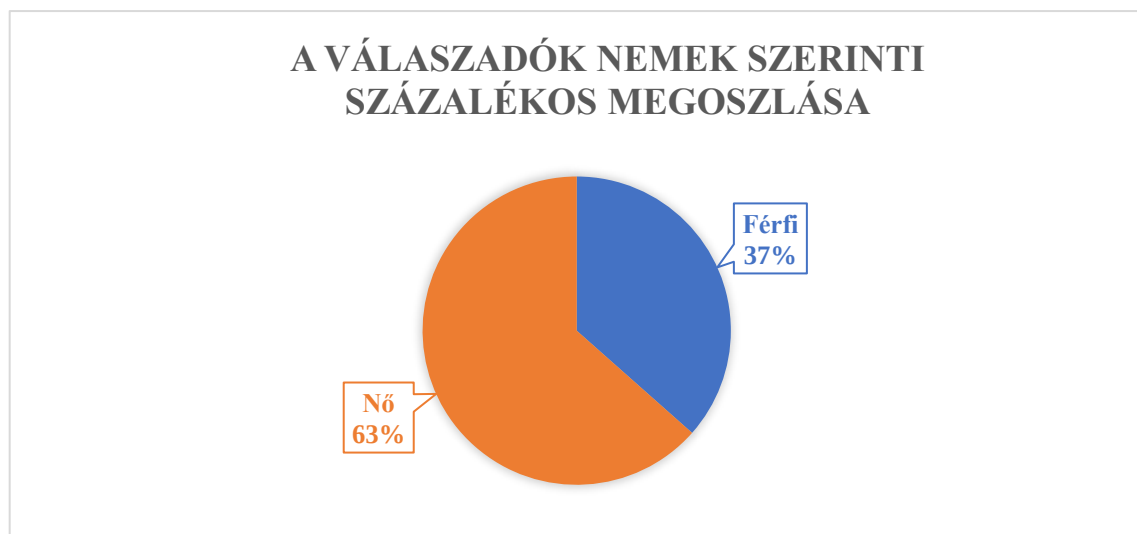
Emellett további előnye, hogy az anonimitás miatt őszinte válaszokat lehet remélni és kérdezőbiztos hiányában nincs lehetőség befolyásolásra és egyéb torzításra sem.

5.3 A vizsgálati minta bemutatása

104 kérdőív lett kitöltve, így az ebből származó adatok kerültek kielemezésre. A kapott adatokat SPSS szoftver 25. verziójának segítségével értékeltem ki, a grafikonokat és az ábrákat Excel program (MS Office 365 verzió) segítségével ábrázoltam. Az elemzett témakör mérésére zárt kérdéseket tettem fel. A kérdőív első 3 kérdése demográfiai alapadatokat tartalmaz (nem, kor, legmagasabb iskolai végzettség), a következő 6 kérdés a munkához kapcsolódó adatokra kérdez rá (beosztás, munkahely elhelyezkedése, mérete, a vállalatnál eltöltött idő, menedzseri pozícióban eltöltött idő, részvétel képzéseken). A kérdőív utolsó része a képzések és a vezetői kompetenciák kapcsolatának összefüggésére

irányuló kérdéseket tesz fel (jó vezető milyen kompetenciákkal rendelkezzen, mennyire hasznosak a vállalati képzések, a vállalati képzéseken való részvétel milyen mértékben járult hozzá a kompetenciák fejlesztéséhez, milyen kompetenciák fejlesztésére lenne még szükség és az előbbieken megjelölt kompetenciák fejlesztéséhez milyen képzés szükséges). Az utolsó rész kérdéseinek válaszait hatfokú Likert-skála segítségével adtam meg.

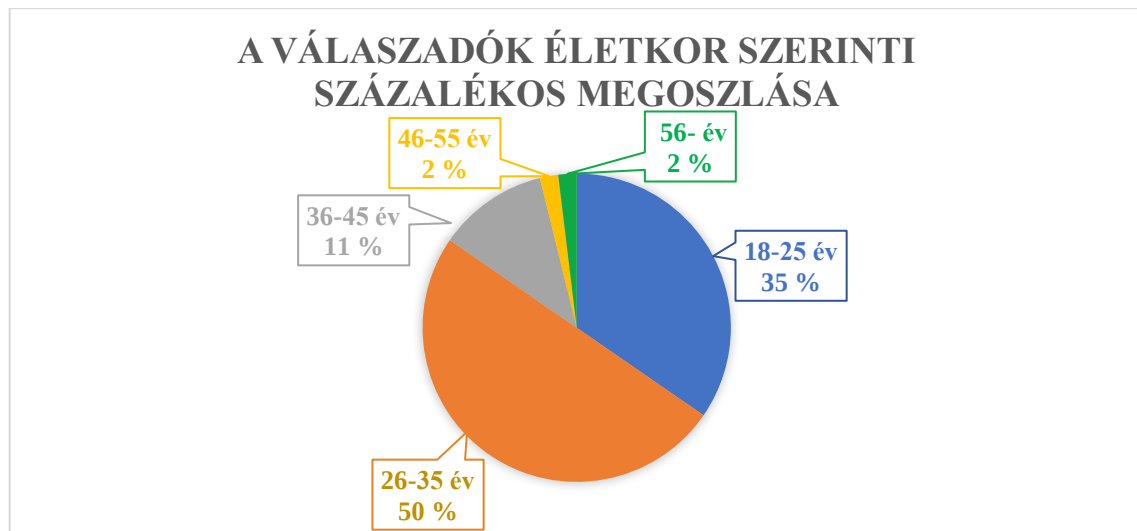
5.3.1 A minta leíró statisztikai elemzése



7. ábra: A válaszadók nemek szerinti százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

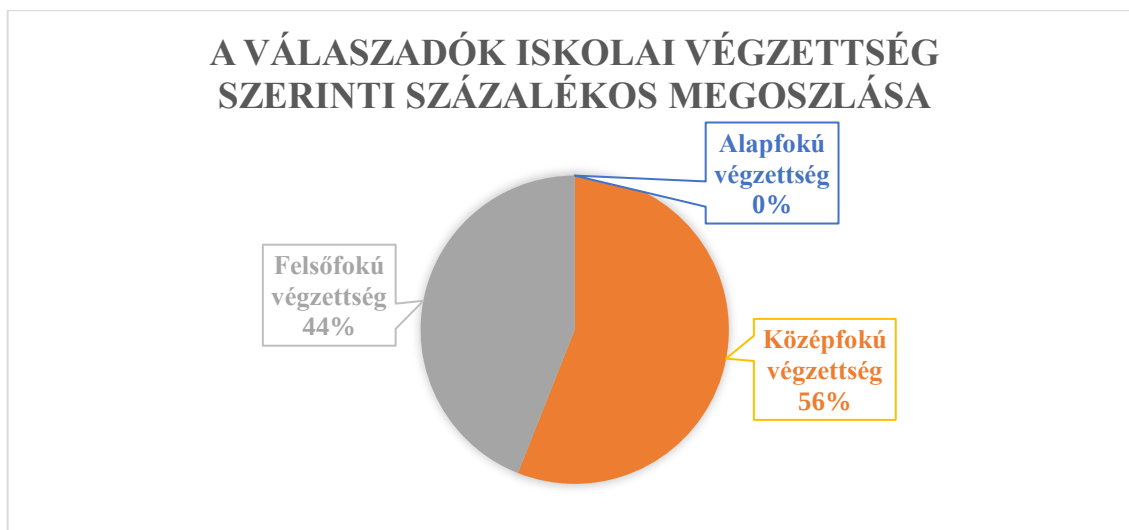
Az általam elvégzett kérdőíves kutatásban a nemek megoszlása a 7. ábra adatai alapján a nők közel kétharmados többségét mutatja (nők: 63%, férfiak: 37%). A minta reprezentatívnak tekinthető, mivel a vállalatnál dolgozó munkavállalók nemi megoszlása hasonló arányt mutat. Ez a megoszlás alapvetően megfigyelhető a ruházati kereskedelemben is. A férfi dolgozók ebben a szegmensben általában vezetői pozícióban helyezkednek el.



8. ábra: A válaszadók életkor szerinti százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

A 8. ábra mutatja a kutatásban résztvevők életkor szerinti megoszlását. A diagramból kiderül, hogy a válaszadók többsége (50%-a) a 26 – 35 év közötti korosztályból került ki. A legkevesebben (2 – 2%) a 46 – 55 év közötti és az 56 év feletti korosztályból töltötték ki a kérdőívet. A 18 – 25 év közötti korosztály a válaszok több mint egyharmadát (35%) adta. A kutatásban résztvevő dolgozók 11%-a a 36 – 45 év közötti korosztályba tartozik. Ez az eredmény relevánsnak tekinthető. A vállalatnál dolgozó menedzserek többsége a 2010-es évek végéig nagyrészt a 26 – 45 év közötti korosztályból került ki. A cégen belüli ranglétrán lépkedtek felfelé és több éves kemény munka után sikerült menedzseri pozícióba kerülniük. Az elmúlt 5 évben megváltozott a munkaerő összetétele az üzletekben. Az előző évtizedekkel ellentétben a dolgozók többsége a fiatal 18 – 25 év közötti korosztályból kerül ki, akik már nem várnak éveket az előléptetéssel, sokkal gyorsabban haladnak előre a kiválasztott pozíció felé.



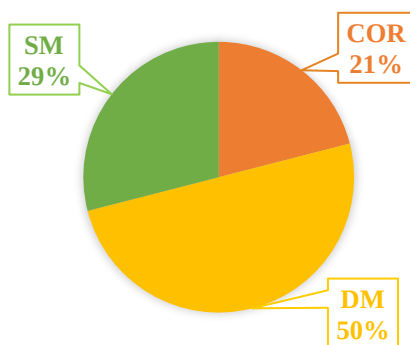
9. ábra: A válaszadók iskolai végzettség szerinti százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

Vizsgáltam a válaszadók legmagasabb iskolai végzettségét is, melynek eloszlását a 9. számú ábra mutatja. A kitöltők között mindenki legalább középfokú végzettséggel rendelkezik, hiszen az alapfokú végzettséget senki sem jelölte be. A válaszadók többsége (56%) középfokú végzettséggel rendelkezik, a felsőfokú végzettség kis mértékben (44%) maradt le tőle.

Ez az eredmény több szempontból sem meglepő. Egyrészt a cégnél a menedzseri pozíció betöltéséhez nincs szükség felsőfokú végzettségre, másrészt a vezetők egyharmada 26 év alatti, így még van közöttük, akik a tanulmányaikat jelenleg is folytatják.

A VÁLASZADÓK MUNKAHELYÜKÖN BETÖLTÖTT POZÍCIÓJUK SZERINTI SZÁZALÉKOS ELOSZLÁSA

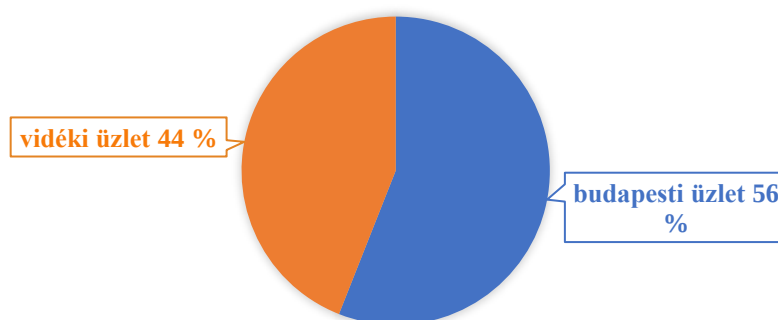


10. ábra: A válaszadók munkahelyükön betöltött pozíciójuk szerinti százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

A 10. ábra a kutatásban résztvevő válaszadók munkahelyén betöltött pozíciójának a százalékos megoszlását mutatja. A válaszadók fele (50%) a DM, azaz Department Manager pozícióból került ki. Az SM (Shop Manager) és a COR (Cash Office Responsible) a másik 50 %-on közel arányosan megosztozik. Az SM-ek 29%-a töltötte ki a kérdőívet, míg a COR pozícióban lévő dolgozók 21%-a. Ez az eloszlás teljes mértékben tükrözi a vállalat menedzseri megoszlását, ugyanis az üzletek 90%-ában 1 Shop Manager, 2 Department Manager és 1 Cash Office Responsible alkotja a vezetői csapatot.

A VÁLASZADÓK MUNKAHELYÉNEK TERÜLETI SZÁZALÉKOS ELOSZTLÁSA

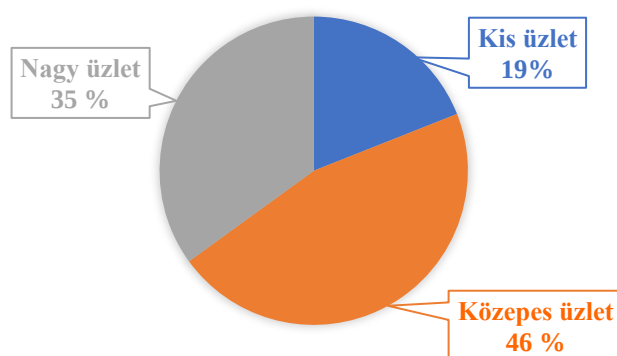


11. ábra: A válaszadók munkahelyének területi százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

Az általam elvégzett kérdőíves kutatásban a válaszadók munkahelyének területi megoszlását a 11. ábra adatai alapján a budapesti üzletek kicsivel több mint a felének többségét mutatja. A kitöltő menedzserek 56%-a dolgozik Budapesti üzletben és 44%-a pedig az ország területén található vidéki boltban. Az általam választott vállalat üzleteinek megoszlása területileg a következő: Magyarországon összesen 44 üzlet található, melyből 21 Budapesten és agglomerációjában és 23 vidéki településeken. Ezeknek a számoknak a tükrében elmondható, hogy a budapesti üzletek dolgozóinak nagyobb hajlandóságuk volt a kérdőív kitöltésére.

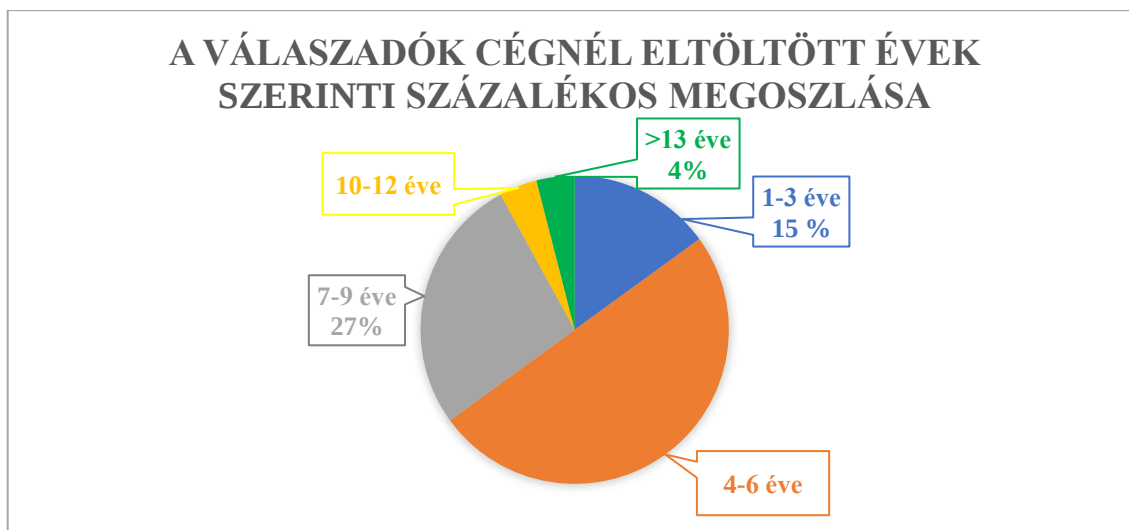
A VÁLASZADÓK MUNKAHELYÉNEK MÉRETE SZERINTI SZÁZALÉKOS MEGOSZLÁSA



12. ábra: A válaszadók munkahelyének mérete szerinti százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

Vizsgáltam a válaszadók munkahelyének mérete szerinti megoszlását is, melyet a 12. számú ábra mutatja. A diagramból jól látható, hogy a kitöltők legnagyobb arányban (46%) közepes üzletben dolgoznak. A válaszok kicsit több, mint egyharmadát (35%) a nagy üzletekben dolgozók adták és 19%-a a kitöltőknek pedig a kis üzletekhez tartoznak. A cégnél elmondható, hogy az üzleteinek közel kétharmada közepes üzlet Magyarországon. A nagy üzletek a Magyarországon lévő boltok 25 %-át teszik ki, míg a kis üzletek csak egy kis százalékát. A kapott eredmény is hasonló megoszlást tükröz.

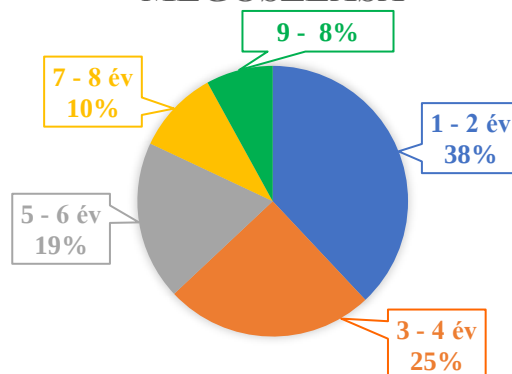


13. ábra: A válaszadók cégnél eltöltött évek szerinti százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

A 13. ábra a válaszadók cégnél eltöltött évek szerinti százalékos megoszlását mutatja. A kérdőíves kutatás során fontosnak tartottam azt is megtudni, hogy a mintában szereplő személyek mennyi ideje dolgoznak a vállalatnál. A válaszadók több, mint kétharmada 4 éve ott dolgozik. A pontos válaszok szerint: a kitöltőknek az 50%-a 4-6 éve, a 27%-a 7-9 éve és a 15%-a 1-3 éve. A legkisebb arányban 4-4%-kal azok vannak, akik már 10-12 éve a cégnél dolgoznak, illetve azok, akik, több mint 13 éve. A válaszok jól tükrözik, hogy a vállalatnál a menedzserek átlagosan 5 éve dolgoznak. Akik 10 évnél régebb óta vannak a cégnél, azok mind az 50 évnél idősebb korosztályból kerülnek ki. Ők már meggondolják a munkahelyváltás, mivel számukra - a koruknak köszönhetően – ez a lépés nagy rizikóval jár.

A VÁLASZADÓK VEZETŐKÉNT ELTÖLTÖTT ÉVEINEK SZÁMA SZERINTI SZÁZALÉKOS MEGOSZLÁSA



14. ábra: A válaszadók vezetőként eltöltött éveinek száma szerinti százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

Az általam elvégzett kérdőíves kutatásban a válaszadók vezetőként eltöltött évek száma szerinti százalékos megoszlását a 14. ábra mutatja. Eszerint a kitöltők több mint egyharmada (38%) még csak 1-2 éve dolgozik a vállalatnál, mint menedzser. A következő csoport a válaszok egynegyedét (25%) adta, ők 3-4 éve dolgoznak az adott cégnél. A kitöltők 19%-a 5-6 éve, míg 10%-a 7-8 éve erősíti a vállalat menedzser csapatát. A legkevesebb válasz (8%) a 9 vagy annál több éve vezető válasza érkezett. Ezek a százalékok arányosak, az előző kérdésben kapott válaszokkal.



15. ábra: A válaszadók vezetői képzésen való részvételének százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

A 15. ábra a válaszadók vezetői képzésen való részvételének százalékos megoszlását mutatja. A kitöltők jelentős többsége 98%-a vett már részt a menedzseri beosztása során vezetői képzésen és csak 2% mondta, hogy nem. Ezek a válaszok annak köszönhetőek, hogy minden pozícióváltáskor kapnak a menedzserek egy tréninget, így nagyon ritka esetben fordulhat elő, hogy semmilyen képzésen sem vesznek részt.

5.3.2 A kérdőív vizsgálata kvantitatív módszerek segítségével

Kutatásom a vezetői kompetenciákra és a vállalat képzéseire irányul. Először arra kerestem a válaszokat, hogy a válaszadók az általam felsorolt vezetői kompetenciák közül melyiket tartják fontosnak és azt mennyire egy jó vezető viselkedésében. A következő kérdés a vállalat képzéseinek hasznosságára kérdezett rá. Ezután a kérdőív kitöltők arra adhattak választ, hogy a vállalat képzéseiben való részvétel milyen mértékben járult hozzá a kompetenciáiknak fejlesztéséhez. A következő kérdés arra irányult, hogy a válaszadóknak milyen kompetenciák fejlesztésére lenne még szüksége. Ehhez a kérdéshez kapcsolódott az utolsó kérdés, mely arra kereste a választ, hogy az előbbieken megjelölt készségek fejlesztéséhez milyen tréningekre/képzésekre lenne szüksége a kitöltőknek.

A kérdőívre beérkezett válaszokat Excel táblázat segítségével dolgoztam fel. A kapott adatokat átkonvertálás után az SPSS rendszerbe töltöttem fel, mely segítségével elvégeztem a kvantitatív elemzést. Az előbbi részben az egyváltozós elemzéseket mutattam be, a kapott adatok feldolgozása ebben a fejezetben folytatódik tovább a leíró statisztika elemzés eszközeinek segítségével.

A válaszadók száma: 104, mely teljes mértékben megegyezik a kérdőív kitöltőinek a számával, mivel minden válasz értékelhető volt.

A kutatásom ezen kérdéseit 6 fokozatú Likert skálán végeztem, mert szerettem volna, hogy a válaszadók elhatárolják magukat valamelyik irányba.

2. táblázat: Mennyire tartja fontosnak az alábbi kompetenciákat egy vezető viselkedésében?

	Egyáltalán nem fontos	Nem igazán fontos	Inkább nem fontos	Inkább fontos	Fontos	Nagyon fontos	Átlag
Emberek - vezetés							
Csapatmunka	0	0	0	13	4	83	5,71
Tiszteesség	0	0	0	21	4	75	5,54
Megbízhatóság	0	0	0	6	2	92	5,87
Rugalmasság	0	3	4	19	5	69	5,34
Mások motiválása	0	0	0	9	5	86	5,78
Mások fejlesztése	0	4	1	9	5	81	5,60
Stressztűrés	3	0	4	16	2	75	5,39
Inspirálás	0	3	2	13	3	79	5,53
Támogatás	0	1	4	20	2	73	5,42
Vezetői felkészültség							
Analitikus gondolkodás	0	2	3	48	3	44	4,85
Jó ítézőképesség	0	0	2	27	6	65	5,35
Problémaelemzés	0	0	3	24	2	71	4,38
Információgyűjtés	3	11	2	31	2	51	4,74
Célok kitűzése	0	4	1	14	1	80	5,52
Szakmai felkészültség	0	3	1	24	2	70	5,33
Üzleti tudatosság	0	3	0	35	2	60	5,17
Rendszerszemlélet	0	9	4	27	2	58	4,94
Stratégiai látásmód	0	9	2	28	2	59	5,02
Iránymutatás	0	3	2	12	3	80	5,55
Következetesség	0	3	1	14	3	79	5,54
Időgazdálkodás	0	0	2	38	1	60	5,18
Energia - dinamizmus							
Önbizalom, határozottság	0	4	2	23	1	70	5,32
Befolyásolás	8	27	2	30	2	31	3,87
Kezdeményezőképeség	0	7	2	25	2	64	5,15
Kiválóságra törekvés	4	13	2	25	2	54	4,69
Vásárló orientáltság	0	6	2	32	5	55	4,99
Hard Skills							
Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás	7	22	5	23	1	42	4,16
Kontrolling ismeret	3	22	1	41	2	31	4,10
HR ismeret	3	16	3	33	2	43	4,44
Visual anyag ismerete	4	35	4	43	1	14	3,43
Angol tudás	12	24	3	43	4	14	3,47
Microsoft Office ismeretek	8	22	1	39	7	23	3,86
Security ismeret	3	10	4	44	3	36	4,44
Munkaügyi ismeret	0	7	4	42	7	40	4,70

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

A 2. táblázat bemutatja, hogy a kérdőívet kitöltők mennyire tartják fontosnak egy vezető viselkedésében az alábbi kompetenciákat ahhoz, hogy jó vezető legyen. A táblázatban a számok %-os eloszlást mutatnak. A táblázat átnézése után megállapítható, hogy az **Emberek-vezetés** részben minden készségnél a nagyon fontos válasz kapta a legtöbb

szavazatot. Az egyáltalán nem fontos kategóriát csak egy kompetenciánál (*Stressztűrés*) választották a kitöltők. A legfontosabb kompetenciának a *Megbízhatóságot* tartják 92%-kal, ezt a *Mások motiválása* követi 86%-kal és a *Csapatmunka* a harmadik 83%-kal. Ennél a résznél a válaszadók nagyon kis százaléka tartotta nem fontosnak a felsorolt kompetenciákat.

A 2. táblázat utolsó oszlopa tartalmazza a kérdőívet kitöltők válaszainak átlagát. Az adatok alapján elmondható, hogy mindegyik készség 5-ös átlag fölötti értéket kapott, azaz mindegyik kompetenciát fontosnak tartják a válaszadók egy vezető viselkedésében, ahhoz, hogy jó vezető legyen. Amik egy kicsit kiemelkedtek, azok a *Megbízhatóság* (5,87), *Mások motiválása* (5,78) és a *Csapatmunka* (5,71) kompetenciák. Ezekből egy kicsit lemaradva 5,39-es átlagot ért el a *Stressztűrés*, amit a legkevésbé tartottak fontosnak.

A **vezetői felkészültség** résznél a válaszok megoszlása hasonlóságot mutat az előző résszel. Itt is csak egy kompetencia (*Információgyűjtés*) kapott szavazatot az egyáltalán nem fontos lehetőségre. A kitöltők jelentős többsége minimum inkább fontosnak tartotta a felsorolt kompetenciákat. A nagyon fontos válaszlehetőségre a legtöbb jelölést a *Célok kitűzése* és az *Iránymutatás* kapták 80-80%-kal. Ezeket a kompetenciákat követi csak 1%-kal lemaradva a *Következetesség*. Ami eltér az előző résztől, hogy van egy kompetencia (*Analitikus gondolkodás*), melyet a legtöbben nem a nagyon fontos kategóriába soroltak, hanem az inkább fontosba.

Az átlagokat összehasonlítva az alábbi következtetéseket lehet levonni. Az első három legmagasabb átlag minimálisan tér el egymástól: *Iránymutatás* (5,55), *Következetesség* (5,54) és a *Célok kitűzése* (5,52). Az *Információgyűjtés* (4,74) és a *Problémaelemzés* (4,38) átlaga a legalacsonyabb, de a válaszadók még így is fontosnak találják ezeket a készségeket.

A harmadik rész az **Energia – dinamizmus** szekció. Ebben a részben 5 kompetencia lett felsorolva, melyek közül kiemelkedik az *Önbizalom, határozottság* 70%-os nagyon fontos válasszal. Ezt követi a *Kezdeményezőképeség*, ami 64%-ot kapott. Ami meglepő az előző részekhez képest, hogy van olyan kompetencia (*Befolyásolás*), mely közel ugyanannyi szavazatot kapott a nem igazán fontos, a fontos és a nagyon fontos válasz lehetőségre.

Ennek a résznek az átlagait összehasonlítva már nagyobb különbségek fedezhetők fel, az előző részekhez képest. Az *Önbizalom, határozottság* (5,32) és a *Kezdeményezőképeség* (5,15) kiemelkedik ennek a résznek a készségei közül, ezeket a kompetenciákat nagyon fontosnak tartják. A *Vásárlói orientáltság* (4,99) és a *Kiválóságra törekvés* (4,69) is magas átlagot kapott, azonban a *Befolyásolás* (3,87) jelentősen alacsonyabb értéket mutat. A

táblázatban szereplő összes kompetencia közül (kivéve a Hard Skills), ezt a készséget tartják a legkevésbé fontosnak.

A kérdés utolsó része a **Hard Skills**. Ebben a részben kifejezetten a cég képzéseire kérdeztem rá. Arra voltam kíváncsi, hogy a vállalatnál dolgozók mit gondolnak arról, hogy az alábbiakban felsorolt ismeretek közül, mivel kell rendelkeznie egy jó vezetőnek. Ez a rész az előbbiektől eltérő válaszokat eredményezett. A felsorolt ismeretek közül a *HR ismeret* kapta a legtöbb nagyon fontos választ (43%), a *pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás* csak 1%-kal maradt el tőle. Az alábbi százalékokhoz hasonló értéket kapott a *Kontrolling ismeret* (41%), a *Visual anyag ismerete* (43%), az *Angol tudás* (43%), a *Security ismeret* (44%), a *Munkaügyi ismeret* (42%), azonban a választott lehetőség az inkább fontos volt.

Ennek a csoportnak az elemzéséhez még egy táblázatot készítettem (3. táblázat). A kérdés jellegéből adódón lehetőségem volt a következő statisztikai mutatók kiszámítására: az átlagra, a móduszra, a mediánra és a szórásra.

Átlag: az adott változóra vonatkozó értékelések átlagát mutatja meg.

Módusz: a változóra adott leggyakrabban előforduló választ mutatja meg.

Medián: a helyzeti középpérték, azaz ez az érték osztja 2 egyenlő részre a sokaságot.

Szórás: az átlagtól való átlagos eltérést mutatja meg.

A felsorolt kompetenciák közül a legmagasabb átlag értéket a *Munkaügyi ismeret* kapta (4,7), ami azt jelenti, hogy a válaszadók összességében fontosnak tartják a *Munkaügyi ismereteket* ahhoz, hogy egy vezető jó vezető legyen. A legkisebb értéket a *Visual anyag ismerete* (3,43) és az *Angol tudás* (3,47) kapta. Ez az eredmény azt jelenti, hogy a vállalat dolgozói nem tartják fontosnak az alábbi ismeretek tudását egy vezetőben.

A megadott 8 ismeret mindegyikénél az elemzés során a medián értéke: 4,00, ami azt jelenti, hogy a sokaságot a 4,00 osztja két egyenlő részre.

A módusz értéke 6,00 a *HR ismeret* és a *Pozíció betöltéséhez szükséges tudás* tekintetében, ami azt jelenti, hogy a kérdőívet kitöltők ezekre a kompetenciákra leggyakrabban a nagyon fontos választ adták. A többi ismeretnél a módusz értéke 4,00, azaz az inkább fontos lehetőség volt a legtöbbször adott válasz.

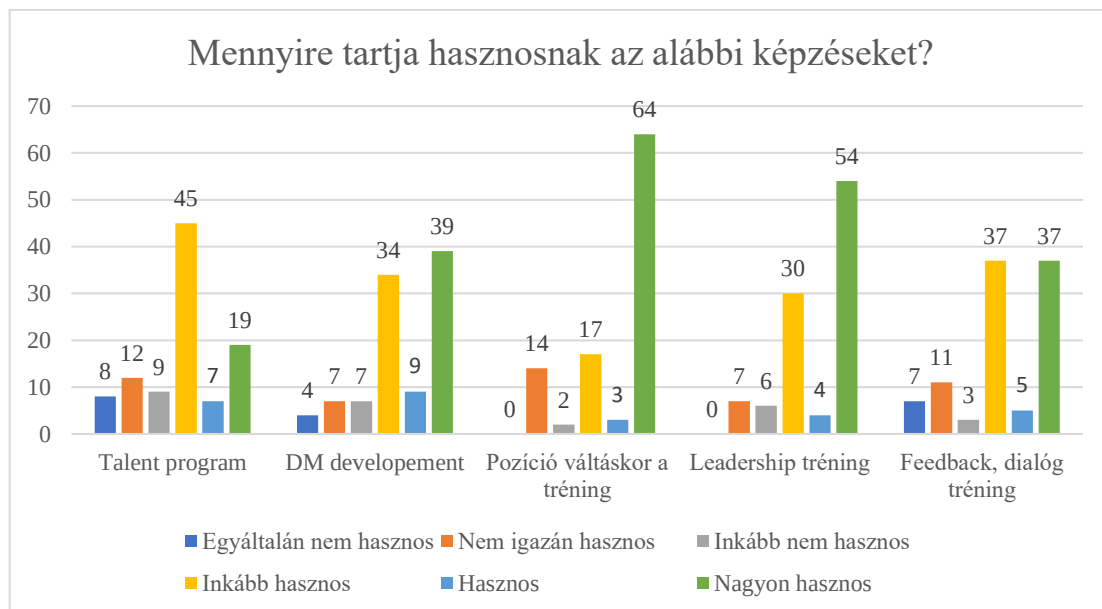
A szórás, ami az átlagtól való átlagos eltérést mutatja a *Pozíció betöltéséhez szükséges tudásnál* volt a legnagyobb (1,801) és a *Munkaügyi ismereteknél* volt a legkisebb (1,230).

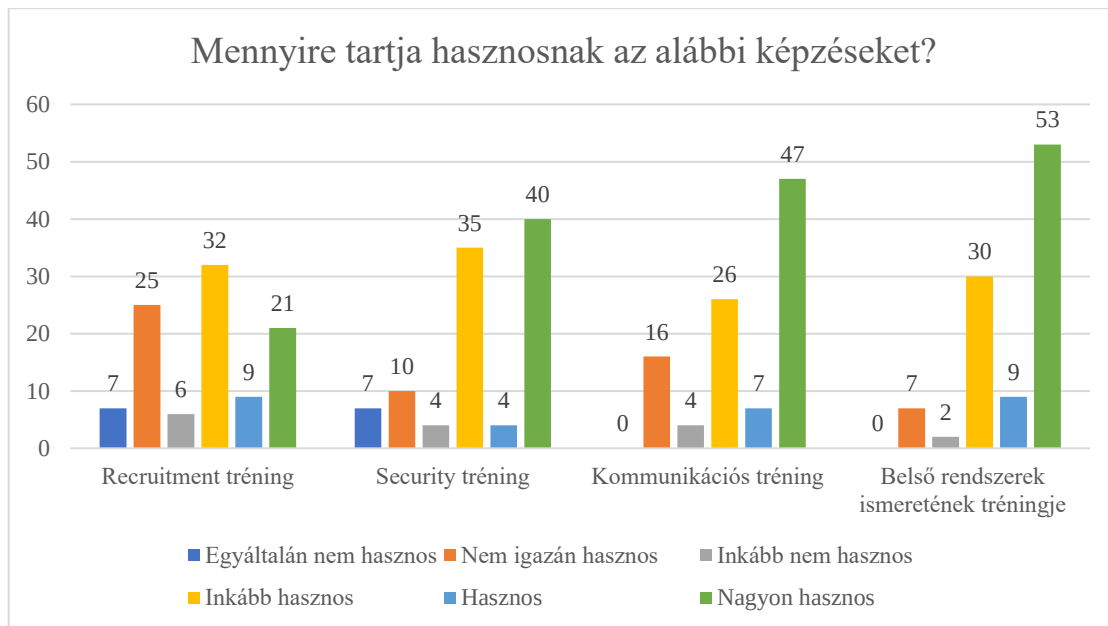
3. táblázat A Hard Skills ismeretek átlag, medián, módusz és szórás értéke egy vezető viselkedésében fontosság alapján

Hard Skills	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás	4,16	4	6	1,801
Kontrolling ismeret	4,10	4	4	1,555
HR ismeret	4,44	4	6	1,588
Visual anyag ismerete	3,43	4	4	1,419
Angol tudás	3,47	4	4	1,515
Microsoft Office ismeretek	3,86	4	4	1,610
Security ismeret	4,44	4	4	1,413
Munkaügyi ismeret	4,70	4	4	1,230

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

A következő kérdésem arra vonatkozott, hogy a kutatásban részt vevő vállalati dolgozók mennyire tartják hasznosnak a vezetői képzéseket. A 16. számú ábrán szereplő diagram jól mutatja, hogy leghasznosabbnak a *Pozíció váltáskor a tréninget* (64%), a *Leadership tréninget* (54%) és a *Belső rendszerek ismeretének a tréningjét* (53%) tartják. A legkevésbé népszerű tréningek a Talent program (19%) és a Recruitment tréning (21%) a kérdőívet kitöltők szerint.





16. ábra: A válaszadók vezetői képzések hasznosságára adott válaszánaak százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

Ehhez a kérdéshez is elkészítettem azt a leíró statisztikát, mely az átlagot, a móduaszt, a mediánt és a szórást mutatja meg (4. táblázat). A felsorolt tréningek közül a legmagasabb átlag értéket a *Pozíció váltáskor a tréning* kapta (5,03), ami azt jelenti, hogy a válaszadók összességében hasznosnak tartják. A *Leadership tréning* (4,92) és a *Belső rendszerek ismeretének tréningje* (4,99) csak nagyon csekély mértékben maradt el az előzőtől. A legkisebb értéket a *Recruitment tréning* (3,75) és a *Talent program* (3,91) kapta. Ez az eredmény azt jelenti, hogy a vállalat dolgozói inkább nem tartják hasznosnak ezeket a tréningeket.

A módusz értéke 6,00 a képzések kétharmadánál, ami azt jelenti, hogy a kérdőívet kitöltők ezekre a tréningekre a leggyakrabban a nagyon hasznos választ adták. A többi képzésnél a módusz értéke 4,00, azaz az inkább hasznos lehetőség volt a legtöbbször adott válasz.

A szórás, ami az átlagtól való átlagos eltérést mutatja a *Security tréningnél* volt a legnagyobb (1,610) és a *Belső rendszerek ismeretének tréningjénél* a legkisebb (1,235).

4. táblázat: A képzések átlag, medián, módusz és szórás értéke hasznosságuk alapján

	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Talent program	3,91	4	4	1,449
DM development	4,56	4	6	1,433
Pozíció váltáskor a tréning	5,03	6	6	1,458
Leadership tréning	4,92	6	6	1,297
Feedback, dialóg tréning	4,36	4	4	1,582
Recruitment tréning	3,75	4	4	1,599
Security tréning	4,39	4	6	1,610
Kommunikációs tréning	4,64	5	6	1,500
Belső rendszerek ismeretének	4,99	6	6	1,235

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

5. táblázat: Tréningeken való részvétel milyen mértékben járult hozzá kompetenciái fejlesztéséhez?

	Egyáltalán nem fejlesztette	Nem igazán fejlesztette	Inkább nem fejlesztette	Inkább fejlesztette	Fejlesztette	Nagyon fejlesztette	Átlag
Emberek - vezetés							
Csapatmunka	15	33	3	8	15	26	3,53
Tiszteesség	34	20	2	6	13	25	3,20
Megbízhatóság	26	25	2	5	16	26	3,38
Rugalmasság	26	35	2	2	12	24	3,11
Mások motiválása	8	20	2	9	19	42	4,38
Mások fejlesztése	0	22	8	5	24	41	4,55
Stressztűrés	30	10	7	2	20	31	3,64
Inspirálás	14	34	5	2	11	34	3,64
Támogatás	13	26	5	4	13	39	3,94
Vezetői felkészültség							
Analitikus gondolkodás	8	33	4	1	20	34	3,97
Jó ítélőképesség	15	30	10	1	16	28	3,57
Problémaelemzés	19	29	6	3	16	27	3,49
Információgyűjtés	11	25	6	3	25	30	3,94
Célok kitűzése	11	25	6	3	19	36	4,05
Szakmai felkészültség	4	28	3	5	23	37	4,28
Üzleti tudatosság	12	43	2	2	20	21	3,39
Rendszerszemlélet	12	40	3	3	14	28	3,52
Stratégiai látásmód	11	36	4	3	17	29	3,65
Iránymutatás	11	38	3	4	17	27	3,59
Következetesség	11	32	3	2	25	27	3,78
Időgazdálkodás	19	36	5	3	18	19	3,23
Energia - dinamizmus							
Önbizalom, határozottság	22	7	4	4	26	37	4,17
Befolyásolás	26	22	4	2	31	15	3,36
Kezdeményezőképeség	18	29	2	1	19	31	3,66
Kiválóságra törekvés	19	31	3	3	13	31	3,53
Vásárló orientáltság	7	27	7	6	25	28	3,97
Hard Skills							
Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás	8	34	2	3	13	40	4,02
Kontrollingerismeret	11	40	7	2	11	29	3,50
HR ismeret	14	29	4	3	18	32	3,77
Visual anyag ismerete	7	42	7	2	27	15	3,46
Angol tudás	60	26	3	0	4	7	1,81
Microsoft Office ismeretek	57	18	4	2	7	12	2,21
Security ismeret	9	39	5	3	19	25	3,59
Munkaügyi ismeret	8	21	5	3	29	34	4,28

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

A következő kérdés feltevésével arra voltam kíváncsi, hogy a tréning(ek)en való részvétele milyen mértékben járult hozzá a válaszadók kompetenciáinak fejlesztéséhez. Az 5. táblázat alapján megállapítható, hogy a válaszok nagyon megoszlának a skála szélsőbb lehetőségeinek irányába. Az összes kompetenciánál megfigyelhető, hogy a két közép válaszra (inkább nem fejlesztette, inkább fejlesztette) érkezett a legkevesebb kitöltés.

A válaszadók szerint az **Emberek – vezetés** részben vezetői tréningeken való részvétel a *Mások motiválása* (42%) és a *Mások fejlesztése* (41%) készségeket fejlesztette legjobban, legkevésbé pedig a *Tisztességet* (25%) és a *Rugalmasságot* (24%).

Az 5. táblázat utolsó oszlopát megvizsgálva megállapítható, hogy a legmagasabb átlagot a *Mások fejlesztése* (4,50) és *Mások motiválása* (4,38) kapta. Azok a készségek, melyek a legkevésbé fejlődtek a tréning(ek)en való részvétel által a *Tisztesség* (3,2,) és a *Rugalmasság* (3,11).

A **vezetői felkészültség** résznél a válaszok megoszlása hasonlóságot mutat az előző résszel. A *Célok kitűzése* (36%), a *Szakmai felkészültség* (37%) és az *Analitikus gondolkodás* (34%) kompetenciákat fejlesztette a tréningeken való részvétel a legnagyobb arányban a kitöltők szerint. Az *időgazdálkodás* (19%) és az *Üzleti tudatosság* (21%) kapta a legkevesebb százalékot a nagyon fejlesztette válasz résznél.

Az átlagokat összehasonlítva kijelenthető, hogy a *Szakmai felkészültség* (4,28) és a *Célok kitűzése* (4,05) kompetenciák fejlődtek leginkább a tréning(ek)en való részvétel által, míg az *Üzleti tudatosság* (3,39) és az *Időgazdálkodás* (3,23) a legkevésbé.

A harmadik egység az **Energia – dinamizmus** 5 készséget foglal magába. Az *Önbizalom, határozottság* (37%) jelölte be a legtöbb kitöltő, mint kompetenciát, ami a legnagyobb mértékben fejlődött a képzések során. A *Befolyásolás* (15%) a legkisebb mértékben fejlődött a válaszadók szerint.

Az *Önbizalom, határozottság* (4,17) és a *Vásárlói orientáltság* (3,97) átlaga kiemelkedik a többiétől. Ez a két készség fejlődött leginkább a válaszadók szempontjából, míg a *Kezdeményezőképeség* (3,66), a *Kiválóságra törekvés* (3,53) és a *Befolyásolás* (3,36) a legkevésbé.

A **Hard Skills** részre adott válaszok nagyobb szélsőségeket mutatnak az előző részekre adott válaszoknál. A lehetőségek, melyek közül választani tudtak a vezetők, kifejezetten a mindennapi munkájukhoz szükséges ismeretek. A *Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudást* (40%) és a *Munkaügyi ismeret* (34%) választották legnagyobb százalékban a kitöltők, mint készségek, amelyek a legnagyobb mértékben fejlődtek a képzések során. Az *Angol tudás* (7%) és a *Microsoft Office ismeretek* (12%) kiemelkedően alacsony százalékot kaptak. Ebből arra lehet következtetni, hogy ezeket a kompetenciákat csak kis mértékben erősítette a vezetői tréningeken való részvétel.

A 6. táblázat megmutatja, hogy a kitöltők válaszainak átlaga alapján az a tudás, mely legjobban fejlődött a vezetői tréningek során a *Munkaügyi ismeret* (4,28) és a *Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás* (4,02). Az *Angol tudás* (1,81) és a *Microsoft Office ismeretek* (2,21) fejlődtek a legkisebb mértékben a részvétel során.

A módusz értéke szélsőséges válaszokat mutat. Arra a kérdésre, hogy a vezetői tréningeken való részvétel milyen mértékben járult hozzá kompetenciáinak fejlesztéséhez az alábbi 3 válasz volt a leggyakoribb: Egyáltalán nem fejlesztette, Nem igazán fejlesztette és a Nagyon fejlesztette. A módusz értéke 6,00 a *Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás*, a *HR ismeret* és a *Munkaügyi ismeret* készségeknél, mely azt jelenti, hogy ezek az ismeretek fejlődtek a legnagyobb mértékben. A legkisebb módusz értéket (1,00) az *Angol tudásnál* és a *Microsoft Office ismereteknél* kaptam.

A szórás legnagyobb értéke (1,982) a *HR ismeretnél* jelentkezett, emellett az *Angol tudás* (1,428) kivételével a többi ismeret értéke nagyon közel helyezkedik el hozzá.

6. táblázat: A Hard Skills ismeretek átlag, medián, módusz és szórás értéke a tréningeken való részvétel kompetenciafejlesztő hozzájárulása alapján

Hard Skills	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás	4,02	5	6	1,961
Kontrolling ismeret	3,50	2	2	1,921
HR ismeret	3,77	4,5	6	1,982
Visual anyag ismerete	3,46	3	2	1,729
Angol tudás	1,81	1	1	1,428
Microsoft Office ismeretek	2,21	1	1	1,810
Security ismeret	3,59	3	2	1,873
Munkaügyi ismeret	4,28	5	6	1,792

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

7. táblázat: Milyen kompetenciák fejlesztésére lenne még szüksége?

	Egyáltalán nem szükséges fejlesztenem	Nem igazán szükséges fejlesztenem	Inkább nem igénylem a fejlesztést	Inkább igénylem a fejlesztést	Szükséges a fejlődésem	Határozottan szükséges a fejlődésem	Átlag
Emberek - vezetés							
Csapatmunka	15	46	3	8	3	25	3,12
Tiszteesség	39	30	2	4	2	23	2,68
Megbízhatóság	46	23	2	3	2	24	2,63
Rugalmasság	47	15	5	14	4	15	2,58
Mások motiválása	7	26	7	19	6	35	3,98
Mások fejlesztése	7	15	7	32	5	34	4,13
Stressztűrés	10	20	4	27	7	32	3,94
Inspirálás	14	19	3	20	4	40	4,03
Támogatás	19	28	4	20	3	26	3,38
Vezetői felkészültség							
Analitikus gondolkodás	6	29	6	24	3	32	3,83
Jó ítélőképesség	10	36	4	23	1	26	3,46
Problémaelemzés	13	31	9	25	1	21	3,33
Információgyűjtés	20	25	6	26	3	20	3,27
Célok kitűzése	10	36	5	24	1	24	3,42
Szakmai felkészültség	6	32	6	22	2	32	3,76
Üzleti tudatosság	14	17	7	29	2	31	3,84
Rendszerszemlélet	13	18	5	36	1	27	3,76
Stratégiai látásmód	6	24	3	28	3	36	4,03
Iránymutatás	13	22	4	30	6	25	3,67
Következetesség	13	32	3	14	5	33	3,63
Időgazdálkodás	14	14	5	22	2	43	4,10
Energia - dinamizmus							
Önbizalom, határozottság	15	9	4	37	3	32	3,99
Befolyásolás	18	20	2	26	2	32	3,68
Kezdeményezőképeség	18	28	4	17	4	29	3,47
Kiválóságra törekvés	25	14	5	24	2	30	3,53
Vásárló orientáltság	28	6	5	32	3	26	3,53
Hard Skills							
Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás	14	36	4	11	2	33	3,45
Kontrolling ismeret	11	13	7	33	1	35	4,07
HR ismeret	14	10	6	33	15	22	3,91
Visual anyag ismerete	8	18	1	17	4	52	4,47
Angol tudás	13	28	5	16	3	35	3,71
Microsoft Office ismeretek	18	28	2	16	4	32	3,55
Security ismeret	14	31	10	18	5	22	3,35
Munkaügyi ismeret	13	13	7	35	4	28	3,86

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

A kérdőív következő kérdése arra kérdezett rá, hogy a kitöltőnek még milyen kompetenciák fejlesztésére lenne szüksége. A 7. táblázat mutatja be a kérdésben felsorolt készségekre adott válaszok százalékos megoszlását. A táblázat soraiból kitűnik, hogy az összes kompetenciánál az inkább nem igénylem a fejlesztést és a szükséges a fejlődésem lehetőséget nagyon kevesen választották.

A válaszadók az **Emberek – vezetés** részben az *Inspirálást* (40%) jelölték meg legtöbben, mint kompetencia, melynek fejlődésére határozottan szükségük van. A *Mások motiválását* (35%) és a *Mások fejlesztését* (34%) jelölték meg még sokan, mint határozottan fejlesztendő terület. A kitöltők úgy érezték, hogy amelyik kompetencia fejlesztésére egyáltalán nincs szükségük az a *Megbízhatóság* (46%) és a *Rugalmasság* (47%).

Az átlagokat összehasonlítva, melyek a 7. táblázat utolsó oszlopában találhatóak, megállapítható, hogy a válaszadóknak a legnagyobb szükségük a *Mások fejlesztése* (4,13) és az *Inspirálás* (4,03) készség fejlesztésére van. A legkevésbé fejlesztendő számukra a *Tisztesség* (2,68), a *Megbízhatóság* (2,63) és a *Rugalmasság* (2,58) kompetenciák.

A **Vezetői felkészültség** részben az *Időgazdálkodás* (43%) kiemelkedik, mint az a kompetencia, melynek fejlesztésére határozottan szüksége van. A *Stratégiai látásmód* (36%) és a *Következetesség* (33%) követte az *Időgazdálkodást*. A legkevesebben a *Problémaelemzés* (21%) és az *Információgyűjtés* (20%) lehetőségeket választották a lehetőségek közül.

Az *Időgazdálkodás* (4,10) és a *Stratégiai látásmód* (4,03) az átlagokat összehasonlítva kiemelkedik, ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztésére inkább szükséges lenne a válaszadóknak. A *Problémaelemzés* (3,33) és az *Információgyűjtés* (3,27) kompetenciák fejlesztésére azonban inkább nincs szükséges a kitöltőknek.

A kitöltők közel egyharmada gondolta úgy az **Energia – dinamizmus** kompetenciái közül, hogy az *Önbizalom, határozottság* (32%) és a *Befolyásolás* (32%) kompetenciák fejlesztésére határozottan szükséges van. Ebben a kategóriában a legkevesebb jelölést a *Vásárlói orientáltság* kapta, 26%-kal.

Ebben a részben az átlagok nem sokban térnek el egymástól. Az *Önbizalom, határozottság* (3,99) készségnek a legmagasabb az átlaga, a *Befolyásolás* (3,68) nem sokkal marad le mögötte. A *Kiválóságra törekvés* és a *Vásárló orientáltság* azonos átlaggal (3,53) rendelkezik. A *Kezdeményezőképeség* (3,47) az a kompetencia, mely a válaszadók véleménye szerint a legkevésbé fejlesztendő számukra.

A **Hard Skills** résznél található az a kompetencia (*Visual anyag ismerete*), amelyre a válaszadók több mint 50%-a (52%) mondta azt, hogy határozottan szüksége van a fejlesztésére. A *HR ismeretből* (22%) és a *Security ismeretből* (22%) rendelkeznek a cégnél

dolgozók a legnagyobb tudással, hiszen ezekre az ismeretekre érkezett a legkevesebb jelölés a fejlődés szempontjából.

Ennél a kérdésnél is elvégeztem az átlag, a medián, a módusz és a szórás vizsgálatát, melynek eredményét a 8. táblázat mutatja. Ez alapján megállapítható, hogy magasan a *Visual anyag ismerete* (4,47) az a tudás, melynek fejlesztésére a legtöbb kitöltőnek szüksége lenne. A válaszok tekintetében a legkisebb átlag a *Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás*nál (3,45) és a *Security ismeret*nél (3,35) lett.

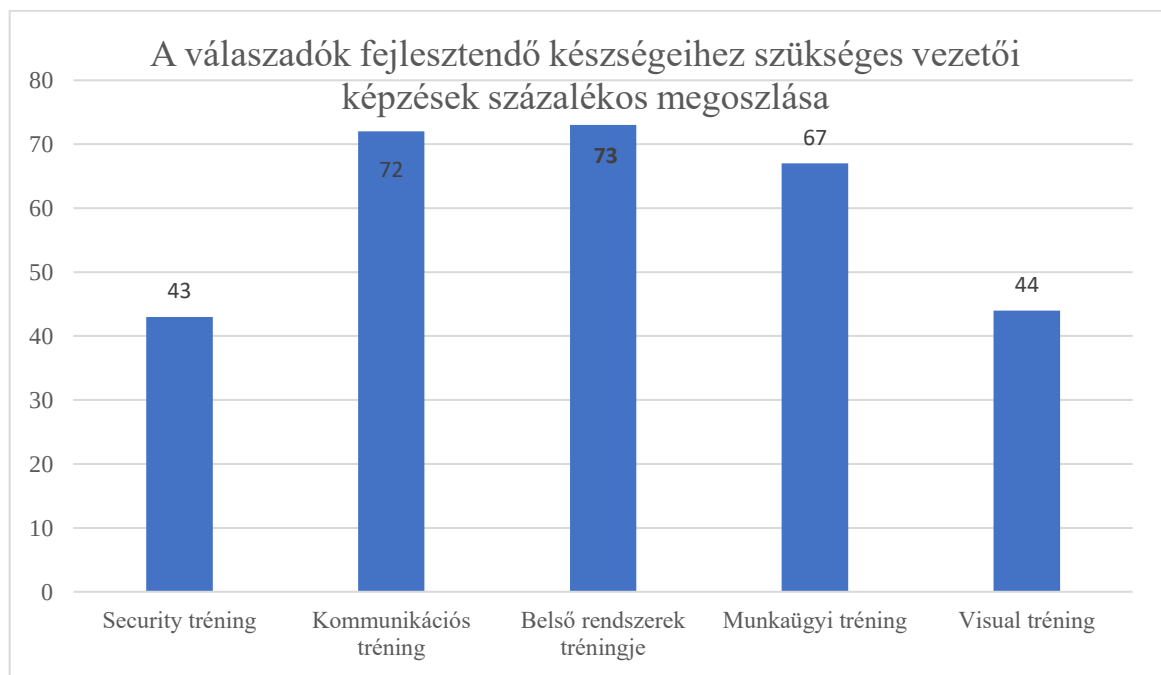
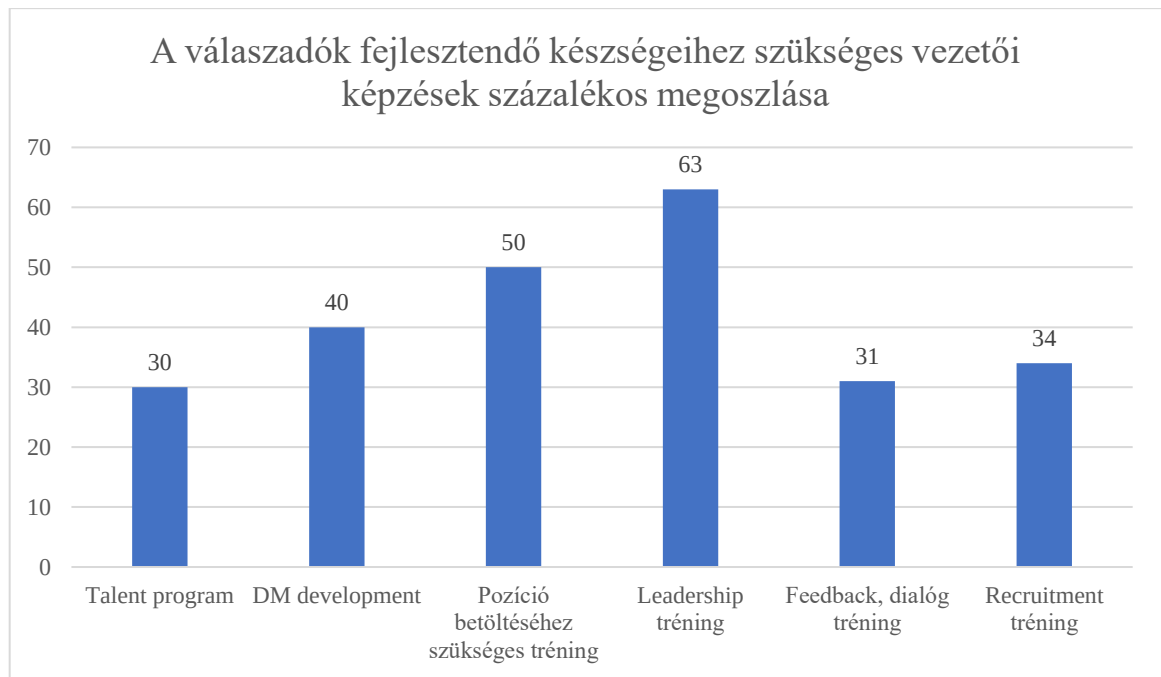
A módusz értéke hasonló eredményt mutat. A módusz értéke 6,00 a *Kontrolling ismeret*nél, a *Visual anyag ismeret*énél, az *Angol tudás*nál és a *Microsoft Office ismeretek*nél, ami azt jelenti, hogy a leggyakrabban adott válasz a határozottan szükséges a fejlődésem volt. A *Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás* és a *Security ismeret* esetében az érték csak 2,00, azaz a többségnek ezeket az ismereteket nem igazán szükséges fejlesztenie.

A szórás legnagyobb értéke (1,980) a *Microsoft Office ismeretek*nél van, a legkisebb (1,673) pedig a *HR ismeret*nél.

8. táblázat: A Hard Skills ismeretek átlag, medián, módusz és szórás értéke a fejlesztés szükségessége alapján

Hard Skills	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás	3,45	2	2	1,955
Kontrolling ismeret	4,07	4	6	1,736
HR ismeret	3,91	4	4	1,673
Visual anyag ismerete	4,47	6	6	1,833
Angol tudás	3,71	4	6	1,934
Microsoft Office ismeretek	3,55	4	6	1,980
Security ismeret	3,35	3	2	1,778
Munkaügyi ismeret	3,86	4	4	1,726

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján



17. ábra: A válaszadók fejlesztendő készségeihez szükséges vezetői képzések százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján

A 17. ábra a vállalatnál dolgozó kitöltők fejlesztendő készségeihez szükséges képzéseket tárja fel százalékos megoszlásban. A diagram százalékos megoszlásban azt mutatja, hogy

egy adott képzést mennyi válaszadó jelölte be, mert a kérdőívben lehetősége volt a kitöltőknek több választ is megjelölni.

A kapott eredmény után megállapítható, hogy a legnagyobb szüksége a kitöltőknek a *Belső rendszerek ismeretének tréningjére* (73%) és *Kommunikációs tréningre* (72%) van. Ez az eredmény nem meglepő, hiszen a mindennapi munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy a vállalat által használt programokat a menedzserek szakszerűen és hatékonyan tudják kezelni. Napjainkban erre lehetőség nyílik online kurzus keretében, melyet a cég által létre hozott tanulófelületen minden vezető elérhet. A *Kommunikációs tréning* jelenleg nincs a vállalatnál, de megállapítható, hogy ennek szükségessége beigazolódott.

A *Munkaügyi tréninget* (67%) a válaszadók kétharmada jelölte meg. Jelenleg a vállalatnál vezető beosztásban dolgozók papír alapon kapnak információt a szükséges munkaügyi szabályokról, illetve, ha a munkavégzés során probléma merül fel, akkor a munkaügyi feladatokat ellátó céghez tudnak fordulni segítségért. Azonban a kutatás azt mutatja, hogy ez a jelenlegi megoldás a többség számára nem kielégítő.

A *Leadership tréning* 63%-ot kapott. Ez az a tréning, mely csak az Üzletvezetők számára elérhető a cégnél. A vírushelyzet alatt minden személyes tréning megszűnt és ami lehetséges volt átköltözött az online térbe. Ezt a tréninget azonban nem lehetett áthelyezni az online térbe, mivel a hatékonysága csökkenne a személyes kontakt nélkül. A kutatásban a kitöltők pozíciójának százalékos arányát megnézve látható, hogy nem csak az Üzletvezetőknek van igényük erre a tréningre, hanem a Részlegvezetőknek és az Irodásoknak is.

Ami számomra meglepő volt, hogy a *Pozíció betöltéséhez szükséges tréningek* csak 50%-ot kapott. Amikor egy eladóból menedzser lesz, vagy egyik vezetői pozícióból egy másikba kerül a dolgozó, a legtöbb esetben csak nagyon hiányos ismeretekkel rendelkezik az adott munkakör feladataival kapcsolatban. Ez a tréning hivatott ezeket a feladatokat megismertetni és egy gyakorlottabb munkatárs segítségével alaposabb ismereteket szerezni benne. Lehetséges azonban, hogy a kitöltők úgy gondolják, hogy mivel a cég leginkább belső előléptetésekből táplálkozik, így mire valaki az áhított pozícióba kerül, már rendelkezik egy alap tudással.

A *Visual tréning* 44%-ot kapott, ami teljes mértékben érthető. A Visual Merchandiser felel az üzletek külső megjelenéséért. Az Ő munkájának ellenőrzése az Üzletvezető feladata, így igazából a többi pozícióban levő menedzsernek a napi munkavégzéséhez nem szükségesek ezek az ismeretek.

Az előző tréningtől csak 1%-kal kapott kevesebbet a *Security tréning* (43%). Ez a tréning arra szolgál, hogy a belső biztonsági ellenőrzésünkre készítse fel a menedzsereket. A külső megoldandó feladatok közül csak kevés eseményt ismertet (pl. lopás, tűzriadó, baleset). A vezetők többsége ezekkel az ismeretekkel a vállalathoz való belépése után közvetlenül találkozók.

A kutatásból az is látszik, hogy a *DM development* tréning csak 40%-ot kapott. A képzést ismerve én sokkal több százalékra számítottam, mert ez egy olyan tréning, melynek minden modulja egy-egy szakterületet ölel fel (pl. Kontrolling, HR stb.). Feladatokkal alátámasztott képzést kapnak a Részlegvezetők és ezáltal sokkal hatékonyabban tudják elvégezni a továbbiakban a mindennapi munkájukat.

A *Recruitment tréning* (34%) eredménye alapján a válaszadók egyharmada gondolja csak úgy, hogy szüksége van a toborzáshoz képzésre. Ez az eredmény azért érthető, mert a menedzserek a vállalatnál csak az eladói toborzásban segédkeznek. A járványhelyzet után nagyon leegyszerűsítették a folyamatokat, így egy 30 perces megbeszélés során könnyen átadhatók az alapok.

Az előző tréninghez hasonló eredményt mutat a *Feedback, dialóg tréning* (31%) is. Ez a képzés arra szolgál, hogy a mindennapi munkavégzés során képesek legyenek a vezetők visszajelzést adni a beosztottaknak, illetve, hogy az éves értékelést problémamentesen le tudják bonyolítani. Ennek a képzésnek a menete kicsit hosszadalmas és unalmas, ezért nem igazán népszerű.

A legkevesebb jelölést a *Talent program* kapta. Ezt a programot én nagyon hasznosnak tartom az előrelépés szempontjából. Több hétig tartó időszakot foglal magában egy ilyen képzés és a végére kiderül, hogy a jelölt alkalmas-e az áhított pozícióra. Ez az eredmény számomra azt mutatja, hogy a vezetők nem látnak nagy potenciált ebben a képzésben, hiszen nem tartják szükségesnek ahhoz, hogy a kompetenciáik fejlődjenek.

5.4. A hipotézisek vizsgálata kvantitatív módszerek segítségével

A saját kutatás során szerzett adatok elemzését az általam előzetesen feltételezett hipotézisek mentén mutatom be.

5.4.1. Első hipotézis vizsgálata

Az első hipotézisem szerint azt feltételezem, hogy a kis boltokban több női menedzser dolgozik, mint a közepes vagy nagy üzletekben.

A hipotézisem vizsgálatát kereszttábla elemzéssel indítottam. A vizsgálat során a kereszttábla-elemzés használatával arra keresem a választ, hogy a vizsgált feltételezésben szereplő változók mutatnak-e statisztikai szempontból szignifikáns összefüggést. A független változó a nem, a függő változó a magyarországi üzletek mérete.

A 9. táblázatban látszik, hogy az elvégzett χ^2 próba szignifikáns összefüggést mutat, mert a $p < 0,05$.

	Érték	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,668 ^a	2	0,013
Likelihood Ratio	8,379	2	0,015
Linear-by-Linear Association	4,911	1	0,027
N of Valid Cases	104		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,31.			

9. táblázat: Hipotézis 1. χ^2 próba

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

A kereszttábla adatait (10. táblázat) áttekintve a következő összefüggések állapíthatók meg. A kérdőívet kitöltő menedzserek 19,2%-a dolgozik kis méretű üzletben, a férfi válaszadók 34,2%-a, míg a női menedzserek 10,6%-a. Ez azt jelenti, hogy a hipotézisem helytelen, mert a kis üzletekben a női menedzserek száma kevesebb, mint a férfiaké. Így ezt a hipotézisemet elvetem.

			Az Ön munkahelyének mérete			
			Kis	Közepes	Nagy	Összes
Az Ön neme	Férfi	Elemszám	13	14	11	38
		% Az Ön neme csoporton belül	34,20%	36,80%	28,90%	100%
	Nő	Elemszám	7	34	25	66
		% Az Ön neme csoporton belül	10,60%	51,50%	37,90%	100%
Összes		Elemszám	20	48	36	104
		% Az Ön neme csoporton belül	19,20%	46,20%	34,60%	100%

10. táblázat: Hipotézis 1. Keresztábra

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

5.4.2 A második hipotézis vizsgálata

A második hipotézisem szerint azt feltételezem, hogy a középfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzserek kevésbé tartják fontosnak egy vezetőben a pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudást, mint a felsőfokú képesítéssel rendelkező vezetők.

Ezt a vizsgálatot is az SPSS rendszerben keresztábra elemzéssel végeztem el. A független változó az iskolai végzettség, a függő változó a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás fontossága egy jó vezetőben.

A Chi² próba értéke azt mutatja (11. táblázat), hogy van szignifikáns összefüggés, azonban az is látszódik, hogy 6 cellában, ami 50%-a táblázatnak, 5 vagy annál kevesebb válasz található. Ennek köszönhetően lehetséges, hogy torzul a kutatás.

	Érték	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,524 ^a	5	0,05
Likelihood Ratio	18,995	5	0,02
Linear-by-Linear Association	0,361	1	0,548
N of Valid Cases	104		
a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,44.			

11. táblázat: Hipotézis 2. Chi² próba

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

A 12. táblázat mutatja be az iskolai végzettség és a Pozíció betöltéséhez szüksége szakmai tudás fontosságának összefüggését. A Chi² próba eredményét tükrözi a táblázat is. Látható a 6 cella, ahol a válaszok száma 5 vagy annál kevesebb.

			Mennyire tartja fontosnak egy jó vezetőben a Pozíció betöltéséhez szüksége szakmai tudást?						
			Egyáltalán nem fontos	Nem igazán fontos	Inkább nem fontos	Inkább fontos	Fontos	Nagyon fontos	Összes
Az Ön iskolai végzettsége	Középfokú	Elemsszám	5	15	5	6	0	27	58
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	8,60%	25,90%	8,60%	10,30%	0,00%	46,60%	100%
	Felsőfokú	Elemsszám	2	8	0	18	1	17	46
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	4,30%	17,40%	0,00%	39,10%	2,20%	37,00%	100%
Összes		Elemsszám	7	23	5	24	1	44	104
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	6,70%	22,10%	4,80%	23,10%	1,00%	42,30%	100%

12. táblázat: Hipotézis 2. Keresztábra

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

Azért, hogy a hipotézis vizsgálatához reális eredményt kapjak elvégeztem a válaszok összevonását. A kutatásban nem releváns, hogy mennyire fontos vagy nem fontos a vizsgált tudás. Az összevonás után 2 válasz maradt: nem fontos és fontos. Ezek után újra elvégeztem a Chi² próbát, amit a 13. táblázat mutat. Az összevonás után is $p < 0,05$ értéket kaptam, így továbbra is szignifikáns az összefüggés a 2 változó között.

	Érték	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,244 ^a	1	0,022		
Continuity Correction^b	4,331	1	0,037		
Likelihood Ratio	5,384	1	0,02		
Fisher's Exact Test				0,036	0,018
Linear-by-Linear Association	5,194	1	0,023		
N of Valid Cases	104				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,48.					
b. Computed only for a 2x2 table					

13. táblázat: Hipotézis 2. Chi² próba összevonással

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

A hipotézisem vizsgálatához így már a 14. táblázat elemeit használtam fel. A hipotézisem beigazolódott, ugyanis a középfokú tanulmányokkal rendelkező válaszadók 43,10%-a válaszolt úgy, hogy nem fontos a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás. A felsőfokú képesítést szerzett kitöltők 21,7%-a adta csak ugyanezt a választ, így ezt a hipotézist igazoltam.

			Mennyire tartja fontosnak egy jó vezetőben a Pozíció betöltéséhez szüksége szakmai tudást?		
			Nem fontos	Fontos	Összes
Az Ön iskolai végzettsége	Középfokú	Elemszám	25	33	58
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	43,10%	56,90%	100%
	Felsőfokú	Elemszám	10	36	46
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	21,70%	78,30%	100%
	Összes	Elemszám	35	69	104
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	100%	100%	100%

14. táblázat: Hipotézis 2. Keresztábra összevonással

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

5.4.3. A harmadik hipotézis vizsgálata

A harmadik hipotézisem szerint azt feltételezem, hogy összefüggés van aközött, hogy ki hány éve dolgozik a cégnél és aközött, hogy a tréningeken való részvétel milyen mértékben járult hozzá a Szakmai felkészültség készség fejlesztéséhez. Feltételezésem szerint minél kevesebb ideje van a cégnél a vezető, annál nagyobb mértékben járult hozzá a Szakmai felkészültségéhez a tréningeken való részvétel.

A független változó a vállalatnál eltöltött évek száma, a függő változó a Szakmai felkészültség fejlesztése a tréningeken való részvétel által. Ehhez a kutatásomhoz is keresztábra elemzést végeztem. A 15. táblázatban látható, hogy a χ^2 próba értéke $p > 0,05$, ezért nincsen szignifikáns összefüggés a változók között, így ezt a hipotézist elvettem.

	Érték	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,265 ^a	20	0,505
Likelihood Ratio	19,719	20	0,476
Linear-by-Linear Association	0,56	1	0,812
N of Valid Cases	104		
a. 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,12.			

15. táblázat: Hipotézis 3. Chi² próba

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

5.4.4. A negyedik hipotézis vizsgálata

A negyedik hipotézisem szerint azt feltételezem, hogy a középfokú képesítéssel rendelkező vezetőket nagyobb mértékben fejlesztette a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás tréning, mint a felsőfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzsereket.

Ezt a vizsgálatot is az SPSS rendszerben keresztábra elemzéssel végeztem el. A független változó az iskolai végzettség, a függő változó a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás fejlesztése a tréningeken való részvétel által.

A 16. táblázatban a Chi² próba értéke azt mutatja, hogy nincs szignifikáns összefüggés, mert a $p > 0,05$ és az is látszódik, hogy 6 cellában, ami 50%-a táblázatnak, 5 vagy annál kevesebb válasz található. Ennek köszönhetően lehetséges, hogy torzul a kutatás.

	Érték	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,071 ^a	5	0,215
Likelihood Ratio	7,207	5	0,206
Linear-by-Linear Association	4,856	1	0,028
N of Valid Cases	104		
a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,88.			

16. táblázat: Hipotézis 4. Chi² próba

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

A 17. táblázat mutatja az iskolai végzettség és a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás fontosságának összefüggését. A χ^2 próba eredményét tükrözi a táblázat is. Látható a 6 cella, ahol a válaszok száma 5 vagy annál kevesebb.

			Tréningeken való részvétel milyen mértékben járult hozzá a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás fejlesztéséhez?						
			Egyáltalán nem fejlesztette	Nem igazán fejlesztette	Inkább nem fejlesztette	Inkább fejlesztette	Fejlesztette	Nagyon fejlesztette	Összes
Az Ön iskolai végzettsége	Középfokú	Elemsszám	2	17	1	1	10	27	58
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	3,40%	29,30%	1,70%	1,70%	17,2	46,50%	100%
	Felsőfokú	Elemsszám	6	18	1	2	4	15	46
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	13,00%	39,10%	2,20%	4,30%	8,70%	32,60%	100%
Összes		Elemsszám	8	35	2	3	14	42	104
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	7,70%	33,70%	1,90%	2,90%	13,50%	40,40%	100%

17. táblázat: Hipotézis 4. Keresztábra

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

A hipotézis vizsgálatához elvégzett χ^2 próba nem mutatott szignifikáns összefüggést és a másik kritériumnak sem felelt meg a próba, ezért elvégeztem a válaszok összevonását. A kutatásban nem releváns, hogy mennyire fejlesztette vagy nem fejlesztette a vizsgált tudást a tréningeken való részvétel. Az összevonás után 2 válasz maradt: nem fejlesztette és fejlesztette. Ezek után újra elvégeztem a χ^2 próbát, amit a 18. táblázat mutat. Az összevonás után $p < 0,05$ értéket kaptam, így szignifikáns az összefüggés a 2 változó között.

	Érték	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,124 ^a	1	0,042		
Continuity Correction^b	3,355	1	0,067		
Likelihood Ratio	4,137	1	0,042		
Fisher's Exact Test				0,049	0,033
Linear-by-Linear Association	4,084	1	0,043		
N of Valid Cases	104				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,90.					
b. Computed only for a 2x2 table					

18. táblázat: Hipotézis 4. χ^2 próba összevonással

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

A hipotézisem vizsgálatához így már a 19. táblázat elemeit használtam fel. A hipotézisem beigazolódott, ugyanis a középfokú tanulmányokkal rendelkező válaszadók 65,50%-a válaszolta, hogy fejlesztette a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudását az, hogy tréningeken részt vett. A felsőfokú képesítést szerzett kitöltők 45,7%-a adta csak ugyanezt a választ. A 104 fő válaszadóból 59-en választották az a választ, hogy fejlesztette, ez 56,7%. Ehhez képest a középfokú iskolát végzettek válaszának aránya nagyobb mértékű, így ezt a hipotézist igazoltam.

			Tréningeken való részvétel milyen mértékben járult hozzá a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás fejlesztéséhez?		
			Nem fejlesztete	Fejlesztette	Összes
Az Ön iskolai végzettsége	Középfokú	Elemszám	20	38	58
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	34,50%	65,50%	100,00%
	Felsőfokú	Elemszám	25	21	46
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	54,30%	45,70%	100,00%
Összes		Elemszám	45	59	104
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	43,30%	56,70%	100,00%

19. táblázat: Hipotézis 4. Keresztábra összevonással

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

5.4.5 Az ötödik hipotézis vizsgálata

Az ötödik hipotézisem szerint azt feltételezem, hogy összefüggés van aközött, hogy mekkora boltban dolgozik a vezető és aközött, hogy „Inspirálás” készség fejlesztése szükséges számára. Úgy gondolom, hogy a kis üzletben dolgozó menedzsereknek kevésbé van szükségük olyan képzésre, mely az „Inspirálás” kompetenciáját fejleszti, mint a közepes vagy nagy üzletekben dolgozó menedzsereknek.

Ezt a vizsgálatot is az SPSS rendszerben keresztábra elemzéssel végeztem el. A független változó az üzlet mérete, a függő változó az „Inspirálás” kompetencia szükséges fejlesztése.

A Chi² próba értéke azt mutatja a 20. táblázat alapján, hogy van szignifikáns összefüggés, azonban az is látszódik, hogy 10 cellában, ami 55,6%-a táblázatnak, 5 vagy annál kevesebb válasz található. Ennek köszönhetően lehetséges, hogy torzul a kutatás.

	Érték	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,881 ^a	10	0,042
Likelihood Ratio	20,832	10	0,022
Linear-by-Linear Association	0,926	1	0,336
N of Valid Cases	104		
a. 10 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,58.			

20. táblázat: Hipotézis 5. Chi² próba

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

A 21. táblázat mutatja az üzlet mérete és az Inspirálás kompetencia fejlesztésének szükségességének összefüggését. A Chi² próba eredményét tükrözi a táblázat is. Látható a 10 cella, ahol a válaszok száma 5 vagy annál kevesebb.

			Milyen kompetenciák fejlesztésére lenne szüksége? Inspirálás						
			Egyáltalán nem szükséges fejlesztenem	Nem igazán szükséges fejlesztenem	Inkább nem igénylem a fejlesztését	Inkább igénylem a fejlesztését	Szükséges a fejlődésem	Határozotta n szükséges a fejlődésem	Összes
Az Ön iskolai végzettsége	Kis	Elemsszám	6	2	0	6	1	5	20
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	30,00%	10,00%	0,00%	30,00%	5,00%	25,00%	100%
	Közepes	Elemsszám	4	11	3	6	0	24	48
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	8,30%	22,90%	6,30%	12,50%	0,00%	50,00%	100%
	Nagy	Elemsszám	4	7	0	9	3	13	36
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	11,10%	19,40%	0,00%	25%	8,30%	36,10%	100%
Összes		Elemsszám	14	20	3	21	4	42	104
		% Az Ön iskolai végzettsége csoporton belül	13,50%	19,20%	2,90%	20,20%	3,80%	40,40%	100%

21. táblázat: Hipotézis 5. Keresztábra

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

A hipotézis vizsgálatához elvégzett Chi² próba mutat szignifikáns összefüggést, azonban a másik kritériumnak nem felelt meg. Kíváncsi vagyok a két változó különbségére, ezért összevonom a válaszokat. A kutatásban ugyanis csak arra helyezem a hangsúlyt, hogy a válaszadónak szükséges vagy nem szükséges az adott kompetencia fejlesztése. Az összevonás után újra elvégeztem a Chi² próbát, amit a 22. táblázat mutat. Az összevonás után azonban a $p > 0,05$ értéket kaptam, így nincs szignifikáns összefüggés a 2 változó között, így ezt a hipotézisemet elvettem.

	Érték	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,664 ^a	2	0,725
Likelihood Ratio	0,65	2	0,722
Linear-by-Linear Association	0,585	1	0,444
N of Valid Cases	104		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,12.			

22. táblázat: Hipotézis 5. Chi² próba összevonással

Forrás: Saját szerkesztésű kérdőív alapján SPSS

6. Következtetések, javaslatok

A dolgozatomban a primer kutatásban az általam vizsgált cég menedzsereinek a véleményére voltam kíváncsi a vezetői képzésekkel kapcsolatban.

Hipotézis 1: Azt feltételezem, hogy a kis boltokban több női menedzser dolgozik, mint a közepes vagy nagy üzletekben.

A hipotézisem alapjául az a hitrendszer szolgált, hogy a nők kevésbé képesek magukat előtérbe helyezni, mint a férfiak. A vállalat elveiről elmondható, hogy semmilyen szinten nem különbözteti meg a nőket a férfiaktól, azonban a női menedzserek többsége hajlamos inkább meghúzódni kisebb üzletekben. Ennek egyik oka a saját magukba vetett hit hiánya, másik pedig a saját szakmai felkészültségük nem reális megállapítása.

A kutatás alapján ezt a hipotézist **elvetettem**, mert azt az eredményt kaptam, hogy a kis üzletekben háromszor több férfi dolgozik vezetőként, mint nő.

Hipotézis 2: Azt feltételezem, hogy a középfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzserek kevésbé tartják fontosnak egy vezetőben a pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudást, mint a felsőfokú képesítéssel rendelkező vezetők.

Ennek a hipotézisemnek az alapja, hogy aki nem rendelkezik felsőfokú tanulmányokkal az kevésbé várja el, hogy más rendelkezzen. A cégnél kiemelten jellemző, hogy a vezetői kinevezéseket a saját dolgozók kapják meg. A régi dolgozók ismerik egymást, dolgoztak együtt és így kialakult valamilyen kapcsolat. Ennek köszönhetően ők elnézőbbek a vezetővel szemben a szakmai tapasztalat, ismeret és iskolázottság tekintetében. A felsőfokú végzettséggel rendelkező munkatársak azonban a legtöbb esetben szeretnék feljebb lépni és tanulni, ezért számukra sokkal fontosabb, hogy a vezetőjük rendelkezzen a megfelelő ismerettel.

A kutatás alapján ezt a hipotézist **igazoltam**, mert a középfokú iskolai tanulmányokkal rendelkezők kétszer nagyobb százaléka mondta azt, hogy nem fontos egy jó vezetőnek a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudással rendelkeznie, mint a felsőfokú végzettséggel rendelkezők.

Hipotézis 3: Azt feltételezem, hogy összefüggés van aközött, hogy ki hány éve dolgozik a cégnél és aközött, hogy a tréningeken való részvétel milyen mértékben járult hozzá a Szakmai felkészültség készség fejlesztéséhez. Feltételezésem szerint minél kevesebb ideje

van a cégnél a vezető, annál nagyobb mértékben járult hozzá a Szakmai felkészültségéhez a tréningeken való részvétel.

A vállalatnál dolgozók a mindennapi munkavégzésük során folyamatosan tanulnak a vezetőiktől. Ha a munkakörükhöz szükséges tudást megszerezték és a közvetlen felettesük lát bennük lehetőséget, akkor akár a Talent program keretén belül, akár külön feladatok segítségével tudják magukat fejleszteni. Így minél több időt tölt el a cégnél, annál több tudásra van lehetősége szert tenni. Azonban az elmúlt években az tapasztalható, hogy nagyon felgyorsult a munkaerő piac és sokkal hamarabb kerülnek vezetői pozícióba a dolgozók. Így kevesebb idő áll rendelkezésükre a tudás megszerzésére is.

A kutatásomból az derült ki, hogy dolgozók kétharmada úgy gondolja, hogy a Szakmai felkészültségüket fejlesztette a tréningeken való részvétel, így ez a hipotézis nem igazolódott be, ezért **elvetem**.

Hipotézis 4: Azt feltételezem, hogy a középfokú képesítéssel rendelkező vezetőket nagyobb mértékben fejlesztette a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás tréning, mint a felsőfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzsereket.

A középfokú képesítéssel rendelkező menedzsereknek úgy gondolom, hogy nagyobb szükségük van a tréningekre, mint a felsőfokú tanulmányokkal rendelkező vezetőknek, akik sok ismeretet megtanulnak a felsőfokú oktatási intézményekben. A tanulmányaik során a vezetők sok esetben olyan képzéseket kapnak, melyeket könnyen tudnak kamatoztatni a munkájuk során. (pl. Microsoft Office ismeret, nyelvismeret, HR stb.)

A kutatásom megmutatta, hogy a középfokú képesítéssel rendelkező vezetők 65,5%-a gondolta úgy, hogy a tréningeken való részvétel hozzájárult a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudásuk fejlesztéséhez, míg a felsőfokú tanulmányokkal rendelkezőknek csak a fele (45,7%). Így ez a hipotézist **igazoltam**.

Hipotézis 5: Azt feltételezem, hogy összefüggés van aközött, hogy mekkora boltban dolgozik a vezető és aközött, hogy „Inspirálás” készség fejlesztése szükséges számára. Úgy gondolom, hogy a kis üzletben dolgozó menedzsereknek kevésbé van szüksége olyan képzésekre, melyek az „Inspirálás” kompetenciáját fejleszti, mint a közepes vagy nagy üzletekben dolgozó menedzsereknek.

Tapasztalataim szerint egy kis üzletben dolgozó menedzsernek gyorsan meg kell tanulnia, hogy tudja a beosztottjait fejleszteni, motiválni és inspirálni, ugyanis sokkal kevesebb

emberrel áll a rendelkezésre a mindennapi munka elvégzéséhez. Egy kis csapatban több munkafolyamat hárul egy dolgozóra és ennek hatékony elvégzéséhez szükség van a vezető segítségére. A kis üzletekben általában a menedzser a napjainak nagy részét az üzlettérben tölti és ugyanúgy dolgozik, mint a többi munkatárs. Ezzel a hozzáállással pedig könnyen tudja inspirálni és motiválni a többi dolgozót is.

A kutatásom azonban nem igazolta a hipotézisemet, mert a vizsgálat szerint nincs kapcsolat az alábbi 2 változó között, így a hipotézisemet **elvetettem**.

6.1 Javaslatok

A kutatásom eredményei alapján az alábbi javaslatokat fogalmaztam meg:

- A Leadership tréninget újra tartsák meg személyes megjelenés formájában és a résztvevők körét bővítsék ki a Részlegvezetőkkel.
- A vállalat külsős szakemberek segítségével indítson el egy kommunikációs tréninget, melyen minden vezetői pozícióban lévő munkatárs részt vehet. Ez a tréning magába foglalná az erőszakmentes kommunikáció alapjait, a visszajelzés adását és fogadását, illetve a konfliktuskezelést.
- Online formában hozzanak létre egy munkaügyi tréninget, mivel a válaszadók kétharmada szerint ez szükséges a kompetenciái fejlesztéséhez.
- A válaszadók többsége úgy gondolja, hogy szükségük lenne az Időgazdálkodás kompetencia fejlesztésére. Ehhez szerintem egy külsős szakember (pl. coach) segítségével lehetne nagyon hasznos képzést kialakítani.
- Az Inspirálás készség fejlesztésére is sok menedzsernek van szüksége. Tapasztalatom alapján erre egy külsős tréner lenne a legalkalmasabb. Ezt a tréninget az Üzletvezetőknek ajánlom, akik a képzés elvégzése után meg tudják tartani a Részlegvezetőknek.
- A Visual ismeret bővítésére a vezetők többségének szüksége van. Egy gyakorlati képzés során lehetőségük lenne megismerni a prezentációs technikákat, a styling trendeket és az árak elrendezésének szabályait. Ezzel a képzéssel könnyebben érthető lenne számukra a prezentáció és az eladás közti összefüggés.

7. Összefoglalás

Diplomadolgozatomban az általam választott multinacionális vállalat vezetőképzéseivel foglalkoztam. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy az érintettek a vezetői éveik során milyen képzési lehetőségekkel találkoznak, mennyire elégedettek ezekkel a lehetőségekkel, ezek a képzések milyen vezetői kompetenciák fejlesztését segítik elő és milyen képzésekre lenne még szükség számukra. Célom ezeknek a kutatási kérdéseknek a megválaszolásával annak feltárása, hogy a vállalatnál jelenleg meglévő képzések mennyire hasznosak és milyen képzésekre lenne még igény.

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében szekunder és primer adatgyűjtést végeztem. A szekunder kutatásom során az alábbi témákat vizsgáltam: az emberi erőforrás menedzsment fogalma, az emberi erőforrás speciális jellege, az emberi erőforrás menedzsment modellje, az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei. Bemutattam az emberi erőforrás képzést, fejlesztést, a képzés folyamatát, a vállalati képzés leggyakoribb fajtáit, az általam választott céget és képzéseit.

Primer adatgyűjtésem során kvantitatív adatgyűjtést, ezen belül kérdőívezést végeztem. A kérdőívet kitöltők az általam választott multinacionális cég menedzserei voltak, a minta 104 fő volt. A kutatás során az alábbi hipotéziseket vizsgáltam:

H1: A kis boltokban több női menedzser dolgozik, mint a közepes vagy nagy üzletekben.

A hipotézist elvettem, mert a kutatásból kiderült, hogy háromszor annyi férfi dolgozik kis üzletben, mint nő.

H2: A középfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzserek kevésbé tartják fontosnak egy vezetőben a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudást, mint a felsőfokú képesítéssel rendelkező vezetők.

Ezt a hipotézist igazoltam, mert a kutatásból kiderült, hogy kétszer több középfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzser gondolja azt, hogy nem fontos egy vezetőnek a pozíció betöltéséhez szükséges szakmai ismeret, mint a felsőfokú képesítéssel rendelkező vezetők.

H3: Minél kevesebb ideje van a cégnél a vezető, annál nagyobb mértékben járult hozzá a Szakmai felkészültségéhez a tréningeken való részvétel

Ezt a hipotézist elvettem, mert dolgozók kétharmada úgy gondolja, hogy a Szakmai felkészültségüket fejlesztette a tréningeken való részvétel.

H4: A középfokú képesítéssel rendelkező vezetőket nagyobb mértékben fejlesztette a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás tréning, mint a felsőfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzsereket.

A kutatásom megmutatta, hogy a középfokú képesítéssel rendelkező vezetők 65,5%-a gondolta úgy, hogy a tréningeken való részvétel hozzájárult a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudásuk fejlesztéséhez, míg a felsőfokú tanulmányokkal rendelkezőknek csak a fele (45,7%). Így ez a hipotézist **igazoltam**.

H5: A kis üzletben dolgozó menedzsereknek kevésbé van szükségük olyan képzésekre, melyek az „Inspirálás” kompetenciáját fejleszt, mint a közepes vagy nagy üzletekben dolgozó menedzsereknek.

A kutatásom nem igazolta a hipotézisemet, mert a vizsgálat szerint nincs kapcsolat az alábbi 2 változó között, így a hipotézisemet **elvettem**.

8. Irodalomjegyzék

1. Armstrong, M. – Murlis, H. (2005): Javadalmazásmenedzsment. Budapest, KJK, Kerszöv-HayGroup
2. Armstrong M. – Taylor S. (2020): Armstrong's handbook of human resource management practice. London, Kogan Page
3. Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Corvinus Egyetem, Aula Kiadó
4. Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó
5. Barna I. – Székely M. (2022): Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Budapest, Typotex Kiadó
6. Chikán A. (2004): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó
7. Fehér J. (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek. Gödöllő, Szent István Egyetem Kiadó
8. Gilmore, S. – Williams, S. (2013): Human Resource management. Oxford, Oxford University Press
9. Gulyás L. (2014): A humánerőforrás-menedzsment alapjai. Szeged, JATE Press
10. Gyökér I. (1999): Humánerőforrás-menedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó
11. Hajós L. – Berde Cs. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház
12. Juhász I. – Matiscsákné Lizák M. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eger, Eszterházi Károly Főiskola
13. Karoliny M. - Poór J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Budapest, Wolters Kluwer Kiadó
14. Karoliny – Farkas – Poór – László (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyve. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó
15. Karoliny M. – Lévai Z. – Poór J. (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia
16. Karoliny M. (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

17. Kádek I. – Juhász I. (2012): Emberi erőforrás képzés és fejlesztés. Budapest, Complex Kiadó
18. Ketskeméty L. – Izsó L. – Könyves Tóth, E. (2011): Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe. Budapest, Artéria Stúdió Kft.
19. Nemes Ferenc (2007): Vezetési ismeretek és módszerek. Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó
20. Nemeskéri Gy. – Fruttus I. (2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Budapest, Ergofit Kft.
21. Nemeskéri Gy. – Pataki Cs. (2007): A HR gyakorlata. Budapest, Ergofit Kft.
22. Roóz J. (2006): Az emberierőforrás – menedzsment alapjai. Budapest, Perfekt Kiadó
23. Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest, Alinea Kiadó
24. Sparrow P. – Hiltrop J. M. (1994): European Human Resource Management in Transition. London, Prentice Hall
25. Vámosi Z. (2005): Humán erőforrás menedzsment. Budapest, LSI Oktatóközpont
26. Vekerdy I. (2008): Humánerőforrás menedzsment II. (Személyügyi tevékenység). Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó
27. Zsoldos M. (2004): Személyzetfejlesztés. Miskolc, Bíbor Kiadó

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet – Felhasznált kutatási kérdőív

Kedves Kitöltő!

Mint a MATE-SZIE Vezetés és Szervezés mesterszakos levelező hallgatója, a diplomadolgozatom elkészítéséhez vezetői kompetenciák képzésével és fejlesztésével kapcsolatos kutatást végzek.

Az alábbi kérdőív kitöltése komoly segítséget jelent nekem szakdolgozatom sikeres elkészítéséhez.

Kérdőívemben azt kutatom, hogy a megkérdezettek az adott cégnél milyen képzéseken vettek részt és ezek a képzések segítettek-e a vezetői kompetenciájuk fejlesztéséhez, illetve, hogy a jövőben milyen képzésekre lenne igény a további fejlődéshez.

A kérdőív kitöltése anonim, az eredményeket kizárólag szakdolgozatom részeként fogom felhasználni. A kitöltés megközelítőleg 5-8 percet vesz igénybe.

Köszönöm a munkám támogatására szánt időt.

Gál Anna

1., Az Ön neme:

- Férfi
- Nő

2., Az Ön életkora:

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 –

3., Az Ön iskolai végzettsége:

- Alapfokú végzettség (8 általános)
- Középfokú végzettség (Szakiskola, érettségi, OKJ-s középfokú)
- Felsőfokú végzettség (OKJ-s felsőfokú, főiskolai alapképzés, egyetem/Msc, PhD)

4., Az Ön beosztása

- Irodás (COR)
- Részlegvezető (DM)
- Üzletvezető (SM)

5., Hol található az Ön munkahelye

- Budapest
- Vidék

6., Az Ön munkahelyének mérete

- Kis üzlet
- Közepes üzlet
- Nagy üzlet

7., Hány éve dolgozik a cégnél

- 1 – 3
- 4 – 6
- 7 – 9
- 10 – 12
- 13 –

8., Hány éve dolgozik vezetőként

- 1 – 2
- 3 – 4
- 5 – 6
- 7 – 8
- 9 –

9., Amióta a cégnél dolgozik részt vett vezetői képzésen? (talent program, pozícióba kerüléskor tréning stb.)

- igen
- nem

10., Kérem, hogy a következő kérdések esetén 1-4-ig terjedő skálán jelezze, hogy az alábbi kompetenciák közül melyiket tartja fontosnak és mennyire egy vezető viselkedésében ahhoz, hogy jó vezető legyen?

	Egyáltalán nem fontos	Nem igazán fontos	Inkább nem fontos	Inkább fontos	Fontos	Nagyon fontos
Emberek – vezetés						
Csapatmunka						
Tisztesség						
Megbízhatóság						
Rugalmasság						
Mások motiválása						
Mások fejlesztése						
Stressztűrés						
Inspirálás						
Támogatás						
Vezetői felkészültség						
Analitikus gondolkozás						
Jó ítélőképesség						
Probléma elemzés						
Információgyűjtés						
Célok kitűzése						
Szakmai felkészültség						
Üzleti tudatosság						
Rendszerszemlélet						
Stratégiai látásmód						
Iránymutatás						
Következetesség						

Időgazdálkodás						
----------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Energia – dinamizmus

Önbizalom, határozottság						
Befolyásolás						
Kezdeményezőképeség						
Kiválóságra törekvés						
Vásárló-orientáltság						

Hard Skills

Pozíció betöltéséhez						
szükséges szakmai tudás						
Kontrolling ismeret						
HR ismeret						
Visual anyag ismerete						
Angol tudás						
Microsoft Office						
ismeretek						
Security ismeret						
Munkaügyi ismeret						

11., Mennyire tartja hasznosnak az alábbi képzéseket?

	Egyáltalán nem hasznos	Nem igazán hasznos	Inkább nem hasznos	Inkább hasznos	Hasznos	Nagyon hasznos
Analitikus gondolkozás						
Jó ítézőképeség						
Probléma elemzés						
Információgyűjtés						
Célok kitűzése						
Szakmai felkészültség						
Üzleti tudatosság						
Rendszerszemlélet						
Stratégiai látásmód						

Iránymutatás						
Következetesség						

12., Kérem, hogy a következő kérdések esetén 1-4-ig terjedő skálán jelezze, hogy az alábbi kompetenciák közül melyiket tartja fontosnak és mennyire egy vezető viselkedésében ahhoz, hogy jó vezető legyen?

	Egyáltalán nem fejlesztette	Nem igazán fejlesztette	Inkább nem fejlesztette	Inkább fejlesztette	Nagyon Fejlesztette fejlesztette
--	-----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	------------------------	--

Emberek – vezetés

Csapatmunka						
Tisztesség						
Megbízhatóság						
Rugalmasság						
Mások motiválása						
Mások fejlesztése						
Stressztűrés						
Inspirálás						
Támogatás						

Vezetői felkészültség

Analitikus gondolkodás						
Jó ítélőképesség						
Probléma elemzés						
Információgyűjtés						
Célok kitűzése						
Szakmai felkészültség						
Üzleti tudatosság						
Rendszerszemlélet						
Stratégiai látásmód						
Iránymutatás						
Következetesség						
Időgazdálkodás						

Energia – dinamizmus

Önbizalom, határozottság						
Befolyásolás						
Kezdeményezőképeség						
Kiválóságra törekvés						
Vásárló-orientáltság						

Hard Skills

Pozíció betöltéséhez

szükséges szakmai tudás						
Kontrolling ismeret						
HR ismeret						
Visual anyag ismerete						
Angol tudás						
Microsoft Office						
ismeretek						
Security ismeret						
Munkaügyi ismeret						

13., Kérem, hogy a következő kérdések esetén 1-4-ig terjedő skálán jelezze, hogy az alábbi kompetenciák közül melyiket tartja fontosnak és mennyire egy vezető viselkedésében ahhoz, hogy jó vezető legyen?

Egyáltalán	Nem	Inkább	Inkább	Szükséges	Határozottan
nem	igazán	nem	igénylem	a	szükséges
szükséges	szükséges	igénylem a	a		a
fejlesztsem	fejlesztsem	fejlesztést	fejlesztést	fejlődésem	fejlődésem

Emberek – vezetés

Csapatmunka						
Tisztesség						
Megbízhatóság						
Rugalmasság						
Mások motiválása						
Mások fejlesztése						

Stressztűrés						
Inspirálás						
Támogatás						

Vezetői felkészültség

Analitikus gondolkozás						
Jó ítélőképesség						
Probléma elemzés						
Információgyűjtés						
Célok kitűzése						
Szakmai felkészültség						
Üzleti tudatosság						
Rendszerszemlélet						
Stratégiai látásmód						
Iránymutatás						
Következetesség						
Időgazdálkodás						

Energia – dinamizmus

Önbizalom, határozottság						
Befolyásolás						
Kezdeményezőképeség						
Kiválóságra törekvés						
Vásárló-orientáltság						

Hard Skills

Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás						
Kontrolling ismeret						
HR ismeret						
Visual anyag ismerete						
Angol tudás						
Microsoft Office ismeretek						
Security ismeret						
Munkaügyi ismeret						

14., Ahhoz, hogy az előző kérdésben felsorolt készségeket fejleszteni tudja, milyen képzésekre/tréningekre lenne szüksége?

- Talent program
- DM development
- Pozíció váltáskor a tréning
- Leadership tréning
- Feedback, dialóg tréning
- Recruitment tréning
- Security tréning
- Kommunikációs tréning
- Belső rendszerek ismeretének tréningje (Synapps, WFO stb.)
- Munkaügyi tréning
- Visual tréning

2. sz. melléklet – Ábrák jegyzéke

1. számú ábra: A szervezeti teljesítmény négy alapvető tényezője	6. oldal
2. számú ábra: Az emberi erőforrások modellje	8. oldal
3. számú ábra: Az emberi erőforrás tervezés folyamata	9. oldal
4. számú ábra: A képzés céljainak meghatározása	15. oldal
5. számú ábra: A képzés körfolyamata	17. oldal
6. számú ábra: Képzési piramis	20. oldal
7. számú ábra: A válaszadók nemek szerinti százalékos megoszlása	27. oldal
8. számú ábra: A válaszadók életkor szerinti százalékos megoszlása	28. oldal
9. számú ábra: A válaszadók iskolai végzettség szerinti százalékos megoszlása	29. oldal
10. számú ábra: A válaszadók munkahelyükön betöltött pozíciójuk szerinti százalékos megoszlása	30. oldal
11. számú ábra: A válaszadók munkahelyének területi százalékos megoszlása	31. oldal
12. számú ábra: A válaszadók munkahelyének mérete szerinti százalékos megoszlása	32. oldal
13. számú ábra: A válaszadók cégnél eltöltött évek szerinti százalékos megoszlása	33. oldal
14. számú ábra: A válaszadók vezetőként eltöltött éveinek száma szerinti százalékos megoszlása	34. oldal
15. számú ábra: A válaszadók vezetői képzésen való részvételének százalékos megoszlása	35. oldal
16. számú ábra: A válaszadók vezetői képzések hasznosságára adott válaszának százalékos megoszlása	41. oldal
17. számú ábra: A válaszadók fejlesztendő készségeihez szükséges vezetői képzések százalékos megoszlása	49. oldal

3. sz. melléklet – Táblázatok jegyzéke

1. számú táblázat: Képzési igényt kiváltó, meghatározó tényezők	16. oldal
2. számú táblázat: Mennyire tartja fontosnak az alábbi kompetenciákat egy vezető viselkedésében?	37. oldal
3. számú táblázat: A Hard Skills ismeretek átlag, medián, módusz és szórás értéke egy vezető viselkedésében fontosság alapján	40. oldal
4. számú táblázat: A képzések átlag, medián, módusz és szórás értéke hasznosságuk alapján	42. oldal
5.számú táblázat: Tréningeken való részvétel milyen mértékben járult hozzá kompetenciái fejlesztéséhez?	43. oldal
6.számú táblázat: A Hard Skills ismeretek átlag, medián, módusz és szórás értéke a tréningeken való részvétel kompetenciafejlesztő hozzájárulása alapján	45. oldal
7.számú táblázat: Milyen kompetenciák fejlesztésére lenne még szüksége?	46. oldal
8. számú táblázat: A Hard Skills ismeretek átlag, medián, módusz és szórás értéke a fejlesztés szükségessége alapján	48. oldal
9. számú táblázat: Hipotézis 1. χ^2 próba	52. oldal
10. számú táblázat: Hipotézis 1. Kereszt tábla	53. oldal
11. számú táblázat: Hipotézis 2. χ^2 próba	53. oldal
12. számú táblázat: Hipotézis 2. Kereszt tábla	54. oldal
13. számú táblázat: Hipotézis 2. χ^2 próba összevonással	54. oldal
14. számú táblázat: Hipotézis 2. Kereszt tábla összevonással	55. oldal
15. számú táblázat: Hipotézis 3. χ^2 próba	56. oldal
16. számú táblázat: Hipotézis 4. χ^2 próba	56. oldal

17. számú táblázat: Hipotézis 4. Kereszt tábla	57. oldal
18. számú táblázat: Hipotézis 4. χ^2 próba összevonással	57. oldal
19. számú táblázat: Hipotézis 4. Kereszt tábla összevonással	58. oldal
20. számú táblázat: Hipotézis 5. χ^2 próba	59. oldal
21. számú táblázat: Hipotézis 5. Kereszt tábla	59. oldal
22. számú táblázat: Hipotézis 5. χ^2 próba összevonással	60. oldal

FÜGGELÉKEK

1. sz. függelék – Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Gál Anna
A Hallgató Neptun kódja: L1J5G9
A dolgozat címe: Szervezeti belső képzések vizsgálata egy multinacionális vállalatnál
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, 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 mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: Budapest, 2023. május 08.


Hallgató aláírása

2. sz. függelék – Konzultációs nyilatkozat

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Dr. Tóth Katalin egyetemi adjunktus, konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot 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 javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2023. év május hó 2. nap


Belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

3. sz. függelék – Tartalmi kivonat

DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Szervezeti belső képzések vizsgálata egy multinacionális vállalatnál

Készítette: Gál Anna

Vezetés szervezés mesterszak, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső témavezető: Dr. Tóth Katalin, egyetemi adjunktus (MATE)

Diplomadolgozatomban az általam választott multinacionális vállalat vezetőképzéseivel foglalkoztam.

A szekunder kutatásom során az emberi erőforrás menedzsment elméletét és az emberi erőforrás képzésének hátterét, folyamatát és fajtáit mutattam be. Primer adatgyűjtésem során kvantitatív adatgyűjtést, ezen belül kérdőívezést végeztem. A kérdőívet kitöltők az általam választott multinacionális cég menedzserei voltak, a minta 104 fő volt. A kutatás során az alábbi hipotéziseket vizsgáltam:

H1: A kis boltokban több női menedzser dolgozik, mint a közepes vagy nagy üzletekben.

A hipotézist **elvetettem**.

H2: A középfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzserek kevésbé tartják fontosnak egy vezetőben a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudást, mint a felsőfokú képesítéssel rendelkező vezetők. Ezt a hipotézist **igazoltam**.

H3: Minél kevesebb ideje van a cégnél a vezető, annál nagyobb mértékben járult hozzá a Szakmai felkészültségéhez a tréningeken való részvétel. Ezt a hipotézist **elvetettem**.

H4: A középfokú képesítéssel rendelkező vezetőket nagyobb mértékben fejlesztette a Pozíció betöltéséhez szükséges szakmai tudás tréning, mint a felsőfokú iskolai tanulmányokkal rendelkező menedzsereket. Ezt a hipotézist **igazoltam**.

H5: A kis üzletben dolgozó menedzsereknek kevésbé van szükségük olyan képzésekre, melyek az „Inspirálás” kompetenciáját fejleszt, mint a közepes vagy nagy üzletekben dolgozó menedzsereknek. Ezt a hipotézist **elvetettem**.

Kutatási eredmények alapján azt javasoltam, hogy a meglévő képzéseket át kell gondolni és új formában folytatni, valamint új képzéseket szükséges bevezetni.