

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**VÁLLALATOK KÉPZÉSI
MAGATARTÁSÁNAK ELEMZÉSE**

Barizsné Hadházi Edit

Témavezető: Dr. Polónyi István



DEBRECENI EGYETEM
Közgazdaságtudományi Doktori Iskola

Debrecen, 2013.

1. KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK, A KUTATÁS MOTIVÁCIÓJA

Korunkban az egyik legfontosabb erőforrás a vállalat számára az ember, az ő képességei, készségei, tudása, adott esetben speciális tudása. Ennek az erőforrásnak a fejlesztésében alapvető szerepe van a vállalati képzésnek.

Mint ahogyan egy Moerel tanulmányban is olvashattuk: „egy gyorsan változó környezetben olyan tudásra van szüksége a dolgozóknak, amely a problémák széles körének megoldására teszi őt alkalmassá, ez pedig fontos szerephez juttatja a továbbképzést a munkaerő képzettségének alakításában” (Moerel 2008:157.).

Jóllehet a gazdasági szférában lezajlott válság visszavetette a vállalatok szándékait a dolgozók oktatása tekintetében, érdemes azt is megfontolnunk, hogy nem éppen az a vállalkozás tud-e könnyebben kilábalni a válság okozta nehezebb gazdasági helyzetből, amelyik a munkavállalók képzését ebben az időszakban sem hanyagolta el.

Tekintsük át, milyen oka lehet annak, hogy egy vállalat képzéseket finanszíroz dolgozói számára. Előfordul, hogy már a felvételt követően oktatáson vesz részt a dolgozó (balesetvédelmi vagy tűzvédelmi oktatások), hogy a munkaköréhez tartozó feladatokat kezdetektől magas színvonalon el tudja látni, vagy a későbbiekben az éppen megváltozott munkaköri követelményeknek kell megfelelnie. Az oktatás egyik formája az is, amikor akár az egyéni igényekből kifolyólag, akár a munkáltató karriertervezési vagy karrierfejlesztési tevékenysége címén vesz részt továbbképzésen a dolgozó. Ez a képzés akár az ösztönzési, megtartási politika része is lehet, különösen, ha a vállalat számára fontos munkavállalóról van szó. Ugyanakkor a valóságban a vállalatok képzési tevékenysége korántsem ilyen tudatos, tervezett és sokrétű, ebben a tekintetben a szakirodalmi leírás igen gyakran eltér a valóságtól, azt kell mondanunk, hogy a vállalati oktatás sok esetben nem tükrözi vissza a forrásokban olvasott képzési folyamatok racionalitását. A felsorolt tényezők mind abba az irányba mutattak, hogy érdemes kutatásaink tárgyává tenni a vállalatok képzési magatartását.

A munkahelyi képzés nem csak annyiban különbözik más képzési formáktól, hogy abban munkavállalóként részesülünk, hanem abban is, hogy azt általában a munkaadó

finanszírozza, de nem kizárólagosan (azaz a költségeket részben a munkavállaló is átvállalhatja). A vállalati képzések kérdésköre egy nagyon fontos kutatási terület, mivel mint később látni fogjuk, hazánk vállalatai –kutatásaink szerint– eddig sem fordítottak elegendő időt, energiát és nem utolsósorban pénzt alkalmazottaik képességeinek, kompetenciájának fejlesztésére.

Dolgozatunk a vállalati képzés legfontosabb befolyásoló tényezőit igyekszik megragadni.

A következőkben a dolgozat felépítésének megfelelő sorrendben mutatjuk be, hogyan építettük fel modellünket a tesztelni kívánt hipotézisekkel.

Kutatási témánk egyik elméleti kiindulópontját Gery Becker 1964-ben *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* c. könyvében leírt emberi tőke elmélet adta, ahol megfogalmazódott az első széles körben ismert modell, amely foglalkozott a vállalati képzés elméleti vonatkozásaival is. Elméletében ennek két típusát különböztette meg: az általános és speciális képzést. Az általános képzés bármely vállalatnál növeli az alkalmazott termelékenységét, a speciális képzés pedig vállalathoz kötődő ismeretek elsajátítását teszi lehetővé a dolgozónak. Míg „az előbbi esetében a munkavállaló a határterméknek megfelelő bért kap, és a képzési költségeket teljes mértékben ő viseli, addig a speciális képzés esetében bére kisebb, mint a határtermék, illetve a képzés költségei és a hozamok is megoszlanak a két fél között” (Becker 1964:11-29.). Ugyanakkor maga Becker elismerte, hogy „a képzés e két tiszta formája nagyon ritka, a munkahelyi képzések az általános és a speciális elemeket egyaránt tartalmazzák” (Becker 1964:18.). Az általános és a speciális képzés közötti interakcióról Kessler és Lülffessman (2002) cikkében is olvashattunk: a szerzők szerint kiegészítő, komplementer kapcsolat van az általános és a speciális képzés között abban az értelemben, hogy a munkáltató a speciális képzés finanszírozása révén lehetőséget kap arra, hogy a munkavállaló általános emberi tőkájébe is investáljon, és fordítva (Kessler and Lülffessman 2002:2).

Az oktatás és a gazdaság kapcsolatával foglalkozó elméletek legismertebb teoretikusa Theodor W. Schultz, akinek egyik fontos állítása volt, hogy az emberi képességeket növelő tevékenységek között a munka közbeni képzést és a felnőttképzést is megnevezte (az egészségügyi létesítmények és szolgáltatások igénybevétele; a formális, szervezett, elemi, közép- és felsőfokú oktatás; és az egyének és családok vándorlása mellett) (Schultz 1983).

Munkásságának másik fontos részeként foglalkozott az emberi tőke jellemzőinek azonosításával is (Schultz 1993).¹

Elméleti és empirikus oldalról is érték kritikák az emberi tőke elméletet, amely kritikákat az disszertáció részletesen taglalta, itt most csak annyit emelünk ki, hogy nem csak a képzés említett két típusának megkülönböztetése okozott problémákat, de a képzés, a termelékenység és bérnövekedés kérdése sem olyan egyértelmű, mint ahogyan azt Becker eredeti modellje leírta.

A vállalati képzéseket egy másik oldalról közelítette meg az emberi erőforrás menedzsment irodalma. Ebből a nézőpontból a képzés a bevezetőben leírt szempontból fontos a vállalat számára, azaz a beillesztést, a munkaköri megfelelést, a motivációt, a jövőbeli karriert szolgálja. Az ún. menedzsment irodalom bemutatását leginkább Armstrong (1999) és Fisher – Schoenfeldt – Shaw (1999) kapcsolódó munkáira építettük. Az irodalomban leírt oktatási tevékenység azonban a gyakorlattól nagyon sok esetben messze áll, ezt mind nemzetközi mind pedig hazai empirikus kutatások igazolták. Jelen dolgozatban arra is felhívtuk a figyelmet, hogy már a képzés fogalma is többféleképpen értelmezhető, s nem csak azért, mert számos formája létezik, hanem mert például az oktatás, a képzés és a fejlesztés fogalmakat is más tartalommal használja a nemzetközi és a magyar szakirodalom. A definíciók tisztázása során többek között Armstrong (1999), Ivanevich – Glueck (1986), Sparow – Hiltrop (1994), és Werther – Davis (1985) munkásságára alapoztunk.

A vállalat által finanszírozott képzéseket nemzetközi empiriák is széles körben kutatták. A következőkben felsorolásra kerülnek azok a kutatások és bennünk vizsgált változók, amelyek függvényében a munkahelyi képzések jellemző vonásait elemezték, illetve arról is áttekintést adunk, hogy a képzéseket milyen tulajdonságaik alapján tanulmányozták:

- a szervezet mérete, a szakszervezetek erőssége és a szervezettség mértéke, a munkaerő összetétele, a belső munkaerőpiac fejlettsége, a környezet komplexitása (Knoke – Kalleberg 1994),

¹ Schultz két legjelentősebb műve a „The Economic Value of Education” (Columbia University Press, New York, 1963) és az „Investment in Human Capital” (Free Press, New York, 1971), ez utóbbi a magyarul megjelent könyve alapja is.

- a szervezet mérete, a szakszervezetek erőssége és a szervezettség mértéke, a dolgozó várható alkalmazási ideje, az iparági hovatartozás, ki kezdeményezi a részvételt, a képzési hatékonyság értékelése (Frazis – Herz – Horrigan 1995),
- a szervezet mérete, a szakszervezetek erőssége és a szervezettség mértéke, a dolgozó várható alkalmazási ideje, az iparági hovatartozás, ki kezdeményezi a részvételt, a fluktuáció mértéke, a képzés formalizáltsága, a képzéssel töltött órák száma, a képzési hatékonyság mérése (Frazis – Gittleman – Horrigan – Joyce 1998),
- a képzési kiadások nagysága, a képzéssel töltött napok száma, a képzési igények felmérése, a kezdeményezés módja, a képzési hatékonyság értékelése, az igénybe vett képzési formák, a képzések tartalma (Hegewish – Brewster 1993),
- a képzés gyakorisága, a költség és megtérülés elemzése, a szakszervezetek és a termékpiacon verseny hatása (Bassini – Booth – Paola – Leuven 2005).

A legnagyobb volumenű európai adatfelvétel a Continuing Vocational Training Survey (továbbiakban CVTS), amelyet az Eurostat szervezésében végeznek ötévente. Ez az adatgyűjtés nemzetközi összehasonlítást tesz lehetővé, részletes statisztikákat mutat be a képzések mennyiségéről, azok tartalmáról, azok ráfordításairól és például a képzés stratégiájáról és menedzselésével kapcsolatos témakörben (CEDEFOP 2010:10)

A CVTS kutatások során a 10 főnél nagyobb vállalkozásokat keresték meg postai úton, de elektronikusan is elérhető kérdőívvel. Az adatgyűjtés szempontjai szerteágazóak, itt most csak a főbb kérdéscsoportokat soroljuk fel:

- a képzések támogatási hajlandósága (külön fejezetet szánunk a képzést nem támogató vállalkozások elemzésére)
- a folyamatos szakmai képzéseket nyújtó vállalkozások esetében az alábbi adatokat figyelik:
 - résztvevők száma
 - a képzésre fordított idő
 - a képzések költségei
 - a képzések értékelése

- az egyéb képzési formákat támogató vállalkozások esetében csak a részvételt mérik (CEDEFOP 2010:105-112).

A két legutóbbi CVTS kutatásban hazánk is részt vett, a 2005-ben végzett felmérés során 4510 statisztikailag értékelhető kérdőív érkezett vissza (CEDEFOP 2010:120).

A Központi Statisztikai Hivatal 2004-ben végzett felmérést „Az élethosszig tartó tanulás” címmel. Az adatgyűjtés főbb témakörei a következők voltak: a képzésben való részvételi arány; a képzés célja; a képzés módja, típusa, területe; a képzések szervezői; a képzésben eltöltött idő és az informális tanulás típusai. Ezeket a kérdésköröket főleg demográfiai szempontok alapján vizsgálták, úgymint: nem, életkor, iskolai végzettség, gazdasági aktivitás, lakóhely (KSH 2007 és 2008).

A 2000. évben a Nemzeti Observatory Iroda az Európai Szakképzési Alapítvány (European Training Foundation - EFTI) felkérésére egy regionális, vállalati kört érintő kutatási sorozat elkészítését kezdte meg. Az első felmérés a dél-alföldi régiót érintette, majd 2002-ben a nyugat-dunántúli régió, 2003-ban pedig az észak-alföldi és az észak-magyarországi régió, míg legvégül 2005-ben a közép-magyarországi régió következett. A kutatások felölelték valamennyi humánerőforrás-gazdálkodási tevékenység vizsgálatát (munkaerő-állomány, felvétel, fluktuáció, képzés-fejlesztés), de a vállalatok általános külső körülményei vizsgálatát is, azaz a piaci helyzet elemzését is. Ezekben a regionális felmérésekben a következő kérdésekre keresték a választ: biztosított-e a vállalat alkalmazottainak továbbképzést, volt-e betanítás a dolgozók részére a felvétel után, mekkora volt a részvételi arány és az átlagos képzési napok száma, milyen képzési formákat vettek igénybe, milyen okból vettek részt az alkalmazottak a képzéseken, értékelték-e a képzések hatékonyságát, volt-e írásos képzési politikájuk, mi jellemezte a képzési tevékenység szervezettségét a vállalaton belül (NSZI 2001, 2003).

Az értekezés alapjául szolgáló kutatás „A felnőttképzés érdekeltségi rendszere” c. T 034249 számú OTKA pályázat (témavezető Polónyi István) volt. Ez a kutatás 2002-2003 között zajlott, s zárójelentését a *Competitio* könyvek² sorozat első kötete adta közre (Barizsné

² A *Competitio* könyvek c. sorozat a Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Karának tudományos kiadványa, amelyben a Kar tudományos eredményeinek publikálására nyílik lehetőség. A kutatási eredmények

Hadházi – Polónyi 2004). A kutatás célja az volt, hogy a felnőttképzés különböző aktorainak (egyének, munkaadók, állam) érdekeltségét, motivációit elemezze. Az elméleti megközelítések bemutatásán túl empirikus adatfelvétel is történt, részben kérdőíves, részben pedig strukturált interjúk formájában. A kutatás alapvető hipotézise az volt, hogy a különböző méretű és tulajdonosi szerkezetű vállalatok eltérő jellegű oktatáspolitikai gyakorlatot folytatnak, a hipotézis lényegében megerősítést nyert.

A fentiekben röviden áttekintett irodalmak, valamint empirikus elemzések megállapításaira építkezve további ismérveket kerestünk, amelyek alapján még pontosabban leírható egy szervezet oktatáspolitikája.

Ilyen új elemzési szempont lett a vállalkozásnál alkalmazott technológia jellege és a vállalkozás életgömbén elfoglalt helye. Az vállalati életgörbe modelleknek a disszertációban külön fejezetet is szántunk, mivel a hazai szakirodalomban ez a témakör még kevésbé kutatott és feldolgozott.

egy bővebb ismertetését adja Polónyi (2004): A vállalatok képzési politikájának néhány jellemzője, Munkaügyi szemle, 4. sz. 22-26.

2. A DOKTORI ÉRTEKEZÉS SZERKEZETE, ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A doktori értekezés szerkezete

Az előzőekben vázolt témafeldolgozáshoz igazodva a doktori értekezés szerkezete a következő:

- Bevezetés
- A vállalati képzés az emberi tőke elmélet szerint
- A képzés a menedzsment irodalom szemszögéből
- Vállalati életciklus modellek
- Nemzetközi empiriák a vállalati képzésekről
- Hazai empirikus felmérések a vállalati képzésekről
- A vállalati kérdőívek vizsgálata
- A vállalati esettanulmányok vizsgálata
- Kutatási eredmények és a lehetséges új kutatási irányok
- Összefoglalás

A dolgozat –jóllehet épít a Dr. Polónyi István által vezetett OTKA kutatás adatbázisára, valamint a Dr. Kun András által gyűjtött vállalati esettanulmányokra– mind az adatfeldolgozást, mind a következtetéseket illetően saját munka, eredményei saját tudományos eredmények.

Alkalmazott módszertan

A kutatás módszertanát tekintve alapvetően kvalitatív kutatás volt, amely alatt azt értettük, hogy a megfigyelhető tények jelentős része numerikusan nem kifejezhető és a kutatáshoz nem is szükséges minden tény számokban kifejezni.

Kutatásunk továbbá induktív jellegű volt, azaz az egyes esetekből próbáltunk következtetéseket megfogalmazni.

Felhasználtuk továbbá a már említett OTKA kutatás kérdőiveit és esettanulmányait. Magának az esettanulmányok alkalmazásának módszertanát az általam ismert módszertani könyvek

nem vagy csak nagyon szűkszavúan tárgyalják, így a következőkben leginkább személyes oktatási és kutatási tapasztalataim alapján mutatom be ezen módszer előnyeit és hátrányait.

Az esettanulmányok rendszerezett információgyűjtést és mélyebb vizsgálatot tesznek lehetővé, mint önmagában a kérdőíves kutatás, teljesebb képet adhatnak a vizsgált jelenségekről, miközben azt is előrevetítik, hogy mit lenne érdemes még vizsgálni a jövőben, gyakran a „miért” és a „hogyan” kérdésekre kapunk választ segítségükkel. Ennél fogva alkalmas az egyedi jelenségek bemutatására. Ahogy Ghauri és Grønhaug (2011:243) is írják: „az esettanulmány módszereivel összegyűjtött adatok elemzésének egyik lehetséges módja, hogy hasonlóságokat és különbségeket keressünk, például olyan helyzetekben, ahol számos esetet találunk.” A szerzők hangsúlyozzák, hogy a leíró esettanulmányoknak sem csak a tények puszta összegyűjtése ismertetése a célja, sokkal inkább azok értelmezése. Kiemelik még, hogy az esettanulmányok kiválóan alkalmasak arra, hogy a más eszközökkel vizsgált jelenségeket ily módon továbbelemezve teljesebb információkat kapjunk (Ghauri és Grønhaug 2011:248).

Az esettanulmányok elkészítése rendszerint személyes interjúk vagy már korábban rendelkezésre álló adatok alapján történik (például országtanulmányok esetében). Hátránya éppen a fentiek miatt, hogy az esettanulmányok alapján megfogalmazott következtetések nehezen általánosíthatóak, sok esetben csak a korábbi eredmények kiegészítését teszik lehetővé.

A kutatás során elemzett esettanulmányok strukturált interjúra épültek. A strukturált interjúk alkalmassá tették a kapott információkat arra, hogy az esettanulmányok összehasonlíthatóak legyenek a kívánt szempontok szerint, ugyanakkor minden esetben adott volt a lehetőség, hogy a válaszadók kifejtsek véleményüket a témáról, az érintett kérdés kapcsán kiegészítéseket tegyenek.

Hangsúlyozni szeretnénk továbbá, hogy kutatásunk az adatok másodlagos elemzésén alapult: a hipotézisek helytállóságát az ún. kritikai forráselemzés módszerével próbáltuk bizonyítani, azaz a korábbi adatokat és esetleírásokat elemeztük újra a fenti dimenziók mentén.

Kutatásunk adatbázisa a Babbie (2001:205) által nem valószínűségi kiválasztás közé sorolt egyszerűen elérhető alanyok mintavételi eljárásával kialakult minta volt. Ez a mintavételi

módszer ugyan nem biztosított a minta reprezentativitását és az elemzés eredményeinek általánosításával is óvatosan kellett bánni, viszont lehetővé tették további kutatási eljárások kialakítását, kérdőívek előzetes tesztelését (Babbie 2001:205-206).

Elemzéseinkkel kapcsolatban tehát korlátozott megállapításokat tett ugyan lehetővé a mintavételi eljárás, mégis elmondhattuk, hogy az empirikus adatokból levont következtetések összhangban voltak más, nagyobb és reprezentatív adatbázisok, kutatások eredményeivel (hazai és nemzetközi szinten egyaránt).

Az alábbi összefoglaló táblázat áttekintést nyújt arról, hogy az általunk vizsgált dimenziók alapján mi jellemzi a vállalatokat.

1. táblázat: Az esettanulmányokban vizsgált vállalatok jellemzői

Vállalat	Létszám	Technológia	Tulajdonos				Életgörbe			
			Multi/ külföldi	Tiszta magyar	Vegyes	Állami/ önkorm.	Újjonnan alapított, EG kezdeti szakasza	Növekedés	Érettség, stabilitás	Hanyatlás
A	15000	b	X						X	
B	1970	b			X				X	
C	465	c			X				X	
D	250	a	X							elnyúló, most kerül be új profil
E	170	b		X					X	
F	380	c	X					X		
G	160	c		X				X (fiatal, 6 éves cég)		
H	91	c				X			X	

A „Technológia” esetében a jelölések:

a: technológiai úttörő és vezető technológiát felhasználó,

b: technológia átvevő,

c: hagyományos technológiát alkalmaz.

Forrás: saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy a vizsgálat jelen fázisában nem állt rendelkezésünkre reprezentatív minta³, maguk az esettanulmányok és strukturált interjúk azonban lehetővé tették az elemzést. Terveink szerint a jövőben mindenképpen egy nagyobb mintán szeretnénk megerősíteni a kapott kutatási eredményeinket.

³ Sajnos hazánkban a reprezentatív adatfelvétel lehetősége rendkívül korlátozott, számunkra sem volt elérhető út a kutatás során.

3. A DOKTORI ÉRTEKEZÉS KUTATÁSI KÉRDÉSEI

Az elméleti és az empirikus irodalom elemzése, illetve a saját korábbi kutatási eredményeink alapján a kutatási kérdésünk a következő:

Hogyan befolyásolja a vállalatok képzési magatartásának főbb jellemzőit a vállalat mérete, az alkalmazott technológiája, a tulajdonosi struktúrája és az életgörbén való elhelyezkedése?

A kutatási kérdésben meghatározott ismérvek alapján a következő dimenziók mentén elemeztük a vállalatok oktatáspolitikai sajátosságait:

- **a vállalkozás mérete** (mikro-, kis-, közepes- vagy nagy vállalkozások),
- **a vállalat tulajdonosi struktúrája** (tisztán külföldi tulajdonban lévő, vegyes tulajdonban lévő, tisztán magyar (magán) tulajdonban lévő, illetve állami tulajdonban lévő),
- **a vállalat alkalmazott technológiája** (technológiai úttörő, vezető technológiát felhasználó, technológiát átvevő vagy hagyományos technológiát használó vállalat),
- **a szervezet életgörbén való elhelyezkedése** (újonnan alapított vállalkozás, növekedés szakaszában lévő vállalkozás, érettség/stabilitás szakaszában lévő vállalkozás, illetve hanyatló fázisban lévő vállalkozás).

Mindenképpen meg kell jegyeznünk, hogy a fenti dimenziók valószínűleg eltérő mértékben hatnak a vállalatok képzési politikájára. Az eddigi empirikus kutatásaink alapján úgy tűnik, leginkább a vállalat mérete, a tulajdonosi struktúrája, illetve az alkalmazott technológiáé a fő szerep, míg másodlagos dimenziónak tekinthető az iparági hovatartozás, az életgörbén való, illetve regionális elhelyezkedés.

Az oktatási tevékenységet a következő metszetek szerint vizsgáljuk:

- **az oktatáspolitikai tervezettség:** ez alatt azt értettük, hogy a vállalat képzési tevékenysége ad hoc jellegű, vagy pedig részben, illetve egészében tudatosan tervezett folyamat volt-e,

- **az oktatáspolitikai szervezethez:** ennek kapcsán azt elemeztük, hogy milyen szervezeti keretek segítségével valósult meg a képzés, azaz hozzárendeltek-e az emberi erőforrás fejlesztési funkcióhoz egy ilyen tevékenységgel felruházott személyt, vagy akár egész csoportot, vagy egy egész szervezeti egység feladata volt ezt megvalósítani,
- **az emberi erőforrás fejlesztés célja szerint:** a kérdés arra fókuszált, hogy a cégek képzései milyen céllal valósultak meg, ez lehetett ösztönzési, megtartó vagy karrierfejlesztési cél,
- **a képzési tevékenység finanszírozási oldaláról:** itt a képzésre fordított kiadások nagyságát elemeztük, mégpedig az éves árbevétel, illetve az éves személyi juttatások arányában,
- **működött-e a képzés tekintetében a hatékonyságmérés:** azaz megvalósult-e az ellenőrzés a képzési folyamat lebonyolítása után, amelyből kiderült, hogy a résztvevők mennyire elégedettek, vagy eredményesen zárták-e a képzést, illetve, hogy az milyen eredményekkel jár vagy járt a vállalat számára,
- **a képzés milyen formái voltak túlsúlyban:** a kérdés az, hogy adott típusú szervezetben milyen képzési forma dominált a következők közül: iskolarendszerű képzés, iskolarendszeren kívüli képzés, vállalaton belüli képzés, esetleg más egyéb.

A szakirodalmi ismereteink és eddigi kutatási tapasztalataink alapján a disszertáció a következő hipotézisek vizsgálatát célozta:

1. **hipotézis:** A vállalat mérete befolyással van a vállalat képzési magatartására, mégpedig azt feltételezzük, hogy a vállalat méretének növekedésével párhuzamosan egyre inkább átgondolt, tudatos, szervezett és sokrétű lesz a szervezet képzési magatartása.
2. **hipotézis:** Az alkalmazott technológia jellege jelentős hatással van a szervezetek képzési intenzitására, mégpedig: minél jellemzőbb a vállalatra az új technológiák alkalmazása, annál fejlettebb és tudatosabb a képzési magatartása is.
3. **hipotézis:** A tulajdonosi struktúrával összefüggésben minél jelentősebb a magyar tulajdonosi hányad, annál kedvezőtlenebbek a vizsgált oktatási

jellemzők, azaz a fejlettebb országokból érkező külföldi tőke pozitív hatással van a szervezetek képzési magatartására.

- 4. hipotézis: A vállalat életgömbén elfoglalt helye befolyásolja képzési magatartását, mégpedig: ahogyan előrébb jut a szervezet az életgömbén úgy lesz egyre tudatosabb képzési magatartása.**

4. A DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

Korábbi elemzéseink során csupán a vállalati méret és a tulajdonosi struktúrára alapozva formálódtak meg megállapításaink, jelen dolgozatunkban szélesítettük a vizsgálati szempontjainkat.

A négy dimenzió mentén a következő megállapításokat tehetjük.

A vállalati mérete

A vállalat mérete szerinti elemzések során az előzetesen megfogalmazott hipotézisünket csak részben tudtuk az esettanulmányokkal alátámasztani. Első hipotézisünk így hangzott: a vállalati méret alapvetően meghatározza a vállalatok képzési magatartását. Kutatásunk során megbizonyosodtunk arról, hogy a nagyvállalati csoport kivételével a méret növekedése egy fejlettebb (tudatosabb, tervezettebb, szervezettebb és komplexebb) oktatási tevékenységgel jár együtt. A nagyvállalatok esetében azonban a helyzet bonyolultabb, itt az alkalmazotti létszámon túl az iparág, az alkalmazott technológia is hatással van arra, milyen a cég képzési magatartása. Mindezek ismeretében a következő tézisek fogalmazhatóak meg:

1/a. tézis: A kisebb méretű vállalatok képzésre irányuló tevékenysége:

- **ahhoz, hogy alkalmazottaik munkaköri feladataikat el tudják látni, kénytelenek voltak képzést finanszírozni, sok esetben törvényi előírás nyomán,**
- **többségében iskolarendszerű képzésről, vagy pedig betanító jellegű oktatásról volt szó,**
- **amennyiben lehetséges, akkor még ezeket sem támogatták, inkább a kiválasztási folyamatban érvényesítették a munkakör-specifikáció szempontjait,**
- **ha a fentiekén túl az alkalmazottak képzésben vettek részt, akkor az ad-hoc jellegű volt, az anyagi támogatás is csak elvétve jelent meg (ennek legvalószínűbb oka, hogy a vállalkozás emberi erőforrás menedzsment tevékenysége is alacsony szintű, a képzés kívül esett a vezetőség hosszú távú tervein).**

1/b. tézis: A közepes méretű vállalatok oktatási gyakorlata:

- **tudatosabb volt,**
- **a tervezés továbbra sem volt jellemző,**

- **ténylegesen az oktatási kiadások korlátozására törekedtek,**
- **a képzéseknek inkább ösztönző szerep jutott,**
- **a képzési hatékonyság vizsgálata még ebben a csoportban sem volt jellemző.**

1/c. tézis: A nagyvállalatok esetében az esettanulmányok alapján nem jelenthettük ki, hogy egyértelműen tudatos, tervezett és szervezett oktatáspolitikai gyakorlatuk lett volna. Ebben a vállalati csoportban az alkalmazott technológia, a tulajdonosi struktúra és más befolyásoló tényezők hatása jelentősebb volt; néhol kisvállalkozásokra jellemző képzési magatartást figyelhettünk meg, máshol pedig valóban a várt adatokat erősítette meg egy-egy esettanulmány.

A vállalat alkalmazott technológiája

A vállalatnál alkalmazott technológia esetében hipotézisünkben azt állítottuk, hogy az alkalmazott technológia jellege jelentős hatással van a szervezetek képzési magatartására. Az esettanulmányainkban szereplő cégek képzési magatartása egybeesett megállapításunkkal, sőt ennél részletesebb jellemzést is készíthettünk. A következő tézisek fogalmazhatók meg:

2/a. tézis: A technológiai úttörő és a vezető technológiát felhasználó vállalkozások tudatos és szervezett oktatáspolitikai tevékenységet valósítottak meg, stratégiai szemléletmód jellemezte őket, átgondolt finanszírozás és hatékonyság mérés kísérte képzéseiket.⁴

2/b. tézis: A technológia-átvevő vállalkozások fejlesztési tevékenysége kisebb költségvetésre épült, különösen nagy figyelmet fordítottak az átvett technológia betanításának, de befektetési célú képzési tevékenységük alacsony szintű volt.

2/c. tézis: Az alkalmazott technológia szempontjából hagyományosnak számító szervezetek oktatáspolitikája alacsony szintű és ad-hoc jellegű volt, ha mégis megvalósult, akkor alacsony ráfordítások és főleg a követő, kötelező jellegű képzések jellemezték.

⁴ A két kategóriát az EURAB külön kezeli, mi azonban azt feltételezzük, hogy a képzések vonatkozásában nincs jelentős különbség a két csoportba tartozó vállalatokra vonatkozóan, így őket együtt kezeltük.

A vállalat tulajdonosi struktúrája

A szervezetek tulajdonosi struktúrája szerinti dimenzió mentén azt fogalmaztuk meg hipotézisünkben, hogy azon szervezetek képzési magatartása aktívabb, amik multinacionális vagy külföldi tulajdonban vannak, s minél nagyobb a hazai tulajdonosok aránya a tulajdonosok között, annál kevésbé tudatos és tervezett a képzés. Az esettanulmányok elemzése azt mutatta, hogy a vizsgált cégek képzési tevékenysége egybeesik hipotéziseinkkel, bár minden vállalati csoportban voltak egyedi eltérések. Ez utóbbiakra több magyarázatot is kaptunk a vállalatoktól: esetenként azt, hogy a cég tevékenységi köre nem igényelt fejlett képzési tevékenységet, vagy azt, hogy a vezetők korábbi rossz tapasztalatok alapján nem finanszírozták alkalmazottaik képzését, néha pedig azt is, hogy a külföldi tulajdonos alapító szándékai között nem szerepelt jelentős mennyiségű dolgozói képzés.

A következő tézisekben foglalhatók össze megállapításaink:

3/a. tézis: A multinacionális vagy tisztán külföldi tulajdonban lévő vállalatok emberi erőforrás fejlesztési tevékenységére:

- **tudatos tervezés és szervezés volt jellemző,**
- **átgondolt finanszírozáson, illetve költség-racionalizáción alapult (a dolgozói kezdeményezést abban az esetben támogatták, ha ez számukra is előnnyel járt),**
- **a képzési tevékenység kontrollja is megvalósult (ellenőrizték az eredményességet, hatékonyságot, pl. ráépülő teljesítményértékelő rendszerrel),**
- **a képzésekben kisebb arányt képviselt a formális iskolarendszerű képzés.**

3/b. tézis: A vegyes és a tisztán magyar (magán) tulajdonban lévő vállalkozások fejlesztési tevékenysége abban az értelemben tudatos volt, hogy inkább korlátozó jellegű, főleg ösztönzési és megtartási célokat szolgált, az anyagi támogatás szerényebb mértékű volt, ugyanakkor a hatékonyság mérése gyakran elmaradt.

3/c. tézis: A magyar állami tulajdonban lévő vállalatok képzési tevékenységének jellemzői:

- **formális tervezés előfordult, de a tervezés hatékonysága sok esetben megkérdőjelezhető volt (a szervezet számára nem feltétlenül volt nélkülözhetetlen/szükséges a finanszírozott képzés),**
- **főleg ösztönzési, megtartási célokat szolgált,**
- **a kontroll majdnem teljesen hiányzott, hatékonysági szempontok nem érvényesültek,**
- **formális, iskolarendszerű képzések voltak túlsúlyban.**

A vállalat életgömbén elfoglalt helye

Elemzéseink során négy szakaszra tagoltuk a vállalati életgömbét: életpálya kezdete/alapítás, növekedés, érettség és stabilitás, illetve hanyatlás. Hipotézisünk szerint a vállalat életgömbén elfoglalt pozíciója jelentősen befolyásolja a szervezet képzési magatartását. Az életpálya kezdeti és a hanyatló szakaszában ugyan nem sikerült vállalatot elemeznünk, de racionálisan elfogadhatjuk, hogy ezen két szakaszban nem a dolgozók továbbképzése áll a vezetők és a tulajdonosok figyelmének középpontjában. A növekedési és az érettség/stabilitás szakaszában eredményeink azt támasztották alá, hogy az életpálya csúcsa felé haladva egyre inkább tudatos, tervezett, szervezett és komplex a vállalat képzési magatartása.

Téziseink a következők:

4/a. tézis: Az újonnan alapított, az életpálya kezdetén lévő szervezetek oktatáspolitikája, alapvetően a forráshiány miatt nem tudatos és nem is szervezett. Amennyiben mégis képzéseket biztosítanak dolgozóiknak, akkor azok többnyire a kötelező képzéseket fedik le.

4/b. tézis: A növekedési szakaszban előrelépés tapasztalható ezen a téren, hiszen kialakult az emberi erőforrásokkal foglalkozó szervezeti egység, amely már többé-kevésbé tudatos oktatáspolitikai tevékenységet valósított meg. Ebben az életpálya-szakaszban kezdtek formálódni azok az eljárások, módszerek, amelyeket a szervezet később a dolgozók képzése során alkalmaz. A vállalat feltérképezte a képzési piacot, s

próbálta az igényeinek leginkább megfelelő oktatási módszereket megtalálni. Az oktatásba bevont dolgozói kör is egyre szélesebb lett. Bár még korlátozott a részvételi lehetőség (inkább a vezető alkalmazottakat érintette) és a rendelkezésre álló forrás egyaránt. Az oktatás iránti igény talán ebben az életpálya szakaszban volt a legfontosabb, hiszen a fejlődés, a növekedés forrása is.

4/c. tézis: A legintenzívebb oktatáspolitikai tevékenységet az érettség és a stabilitás szakaszaiban tapasztaltuk, főleg ez utóbbiban, mivel itt már mind a források, a struktúra, a külső és belső hatékonyság abba az irányba hatnak, hogy az emberi erőforrásokat kiemelt tényezőként kezeljék. A vállalati képzések szinte minden formája megjelent, az oktatáspolitikai szervezetté és tudatossá vált, s az erre fordított kiadások is ebben a szakaszban voltak a legjelentősebbek. A résztvevők köre a vállalat minden hierarchikus szintjére kiterjedt és ebben az életpályában megjelent a képzés hatékonyságának értékelése is.

4/d. tézis: A hanyatlás idején elveszíti jelentőségét az alkalmazottak képzése, mivel itt a vállalat a fennmaradásért küzd. Azok a szervezetek pedig, amelyek átlépnek az újjászületés fázisába, az átképzés eszközéhez nyúlnak, ami valószínűleg inkább a formális jellegű képzések igénybevételét jelenti.

5. ÖSSZEGZÉS, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

A vállalatok képzési tevékenységét bemutató munkánk széles körű elméleti és empirikus irodalmak feldolgozásán alapult.

Körbejártuk a munkáltatói képzéseket az emberi tőke elmélet oldaláról és a menedzsment irodalom szemszögéből is, rámutattunk arra, hogy a cégek tényleges képzési tevékenysége valahol a kettő között van abban az értelemben, hogy a szervezetek csak kevés esetben (csak bizonyos vállalati jellemzők és feltételek megléte mellett) tekintik beruházásnak dolgozóik képzését (itt jelent meg az emberi tőke szemlélettől való eltérés). Ugyanakkor a vizsgált cégek magatartása a menedzsment irodalomban leírt magatartásnak sem felelt meg teljesen (ami mégis megerősítette ezt a képzési magatartást az a nagyobb vállalati méret, az innovatív technológia alkalmazása, a külföldi tulajdonos megjelenése, vagy pedig a vállalati életgöriben való előrelépés).

A kutatásnak több szempontból is tervezzük a továbbvitelét, továbbfejlesztését.

Miután esetenként nagyon szűk volt a minta hipotéziseink helytállóságának igazolására, azokban az esetekben, ahol az adott vállalati csoportban nem állt, vagy hiányosan állt rendelkezésre esettanulmány mindenképpen tervezzük további vizsgálatok végrehajtását.

Fontos a vizsgálatokat az idő múlásával megismételni, hiszen az elmúlt közel 10 évben megváltozhatott a szervezetek képzési magatartása. Ennyi idő alatt valószínűleg előrelépés történt e téren, ugyanakkor a gazdasági válság alighanem ellenkező hatással is járt, s néhány esetben még a korábbi eredmények is tovább romlottak.

A dolgozat és a kutatás elért eredményei a következőkben összegezhetőek:

- megtörtént a vállalatok képzési magatartásával kapcsolatos elméleti irodalom feldolgozása két kiemelten fontos szempontból, egyrészt ez emberi tőke elmélet oldaláról, másrészt pedig a menedzsment irodalom nézőpontja szerint;
- bemutatásra kerültek a legjelentősebb nemzetközi és hazai empiriák, amelyek a vállalatok képzési magatartását vizsgálták, kiemelve jelen kutatás szempontjából legfontosabb eredményeiket;

- kiemelten foglalkozott a disszertáció a vállalati életciklus modellekkel, amely témakör hazánkban még kevésbé kutatott és feldolgozott;
- a korábbi kutatás eredményeire építkezve, azt kiegészítve, s újabb elemzési szempontokkal bővítve vizsgálta a dolgozat a vállalatok képzési magatartását, amely vizsgálat eredményeit tézisekben foglalta össze;
- a dolgozat kitért az elvégzett kutatás eredményeinek más, hazai és nemzetközi kutatás eredményeivel való összehasonlítására is.

A dolgozat fontos gyakorlati haszna, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy a versenyképes, dinamikus és fejlődő szervezet kialakulásának, működtetésének alapvető feltétele a dolgozók képzése.

6. IRODALOMJEGYZÉK

- Armstrong, M. (1999): A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London
- Babbie, E. (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Ballassi Kiadó, Budapest
- Barizsné Hadházi, E. – Polónyi, I. (szerk.) (2004): Felnőttképzés, Vállalati képzés, Competitio Könyvek 1., Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen
- Bassini, A. – Booth, A. – Brunello, G. – Paola, De M. – Leuven, E. (2005): Workplace Training in Europe, IZA (The Institute for the Study of Labor), Bonn, Discussion Paper No. 1640.
- Becker, G. S. (1964): Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, National Bureau of Economic Research, New York
- CEDEFOP (2010): Employer-provided Vocational Training in Europe, Luxembourg
- Frazis, H. – Gittleman, M. – Horrigan, M. – Joyce, M. (1998): Results from the 1995 Survey of Employer-Provided Training, Monthly Labor Review, June 1998, megtekinthető: <http://stats.bls.gov/opub/mlr/1995/05/art1exc.htm>, letöltés dátuma: 2003. március 3.
- Frazis, H. J. – Herz, D. E. – Horrigan, M. W. (1995): Employer-Provided Training: Results from a New Survey, Monthly Labor Review, May 1995, megtekinthető: <http://stats.bls.gov/opub/mlr/1995/05/art1full.pdf>, letöltés dátuma: 2003. március 3.
- Hegewish, A. – Brewster, C. (1993): European Developments in Human Resource Management, Kogan Page, London
- Ivancevich, J. M. – Glueck W. F. (1986): Foundations of Personnel/Human Resource Management, Third Edition, Business Publications INC, Plano, Texas
- Kessler, A. S. – Lülfesmann, C. (2002): The Theory of Human Capital Revisited: On the Interaction of General and Specific Investments, CESifo Working Paper Series 776, (September 2002) megtekinthető: <http://ssrn.com/abstract=285757>, letöltés dátuma: 2005. augusztus 9.
- Knoke, D. – Kalleberg, A. L. (1994): Job Training in U.S. Organizations, American Sociological Review, Volume 56, Issue 4, (Aug., 1994), 537-546. o.
- KSH (2007): A munkahelyi képzés főbb adatai, Statisztikai Tükör, I. évf. 4. sz. 1-4. o.
- KSH (2008): Munkahelyi képzések, Statisztikai Tükör, II. évf. 46. sz. 1-4. o.

- Moerel, H. S. J. (2008): Tudásszerzés és ágazati képzés, megjelent: Makó, Cs. – Moerel, H. – Illésy, M. – Csizmadia, P. (szerk.) (2008): Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban, A rugalmasság és biztonság átalakuló jelentései, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Competitio könyvek 6., 175-192. o.
- NSZI (2001): Vállalatok humánerőforrás-gazdálkodási jellemzőinek vizsgálata a dél-alföldi régióban, Budapest
- NSZI (2003): Vállalatok humánerőforrás-gazdálkodási jellemzőinek vizsgálata az észak-alföldi régióban, Budapest
- Polónyi, I. (2002): Az oktatás gazdaságtana, Osiris Kiadó, Budapest
- Schultz, T. W. (1983): Beruházások az emberi tőkébe, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schultz, T. W.(1993): The Economic Importance of Human Capital in Modernization. Education Economics, Vol. 1, No. 1,
letölthető: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=10&hid=103&sid=b24df62c-84bf-4ed5-838c-94dec6382897%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=9707171925#db=a9h&AN=9707171925>, megtekintés dátuma: 2009. május 21.
- Sparrow, P. – Hiltrop, J-M. (1994): European Human Resource Management in Transition, Prentice Hall, London
- Werther, W. B. – Davis, K. (1985): Personnel management, 2. ed., McGraw-Hill, London

7. A JELÖLT PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉKE

Megjelent publikációk bibliográfiai adatai

Publikációk listás folyóiratban:

- Edit Hadházi Barizsné (2013): An Empirical Analysis of the Training Activities of Firms, Perspectives of Innovations, Economics and Business, Vol.13., Issue 1., megtekinthető:
<http://academicpublishingplatforms.com/article.php?journal=PIEB&number=13&article=1774>
- Barizsné Hadházi Edit (2004): 44 hazai vállalat oktatáspolitikája, Vezetéstudomány, 2004. november, 36-41. oldal
- Barizsné Hadházi Edit – Polónyi István (2003): A hazai felnőttoktatás jellemzői, Competitio, 2003. szeptember, 36-55. oldal

Könyvfejezet:

- Barizsné Hadházi Edit (2004): A vállalati képzéspolitikai kutatásának néhány nemzetközi tanúsága, könyvfejezet, megjelent: Barizsné Hadházi Edit – Polónyi István (szerk.): Felnőtt képzés, vállalati képzés, Competitio Könyvek, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen

Egyéb publikációk:

- Edit Hadházi Barizsné – Zsuzsanna Kiss – Miklós Illésy (2013): The Introduction of a Web-based Communication System at the Medical and Health Science Center of the University of Debrecen, megjelent: Csaba Makó – István Polónyi – Miklós Szanyi – Mária Ujhelyi (2013): Organizational and Institutional Innovation and Enterprise Clusters as Source of Competitiveness, Competitio Books 13., ISBN 978-963-318-352-6, University of Debrecen, Debrecen, 81-104. o.
- Vállalatok képzési magatartása c. előadás a Szegedi Tudományegyetem 2. Vezetéstudományi konferenciáján, „Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel” címmel, Szeged, 2012. június 1. megjelent: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei, IV. évfolyam, 5. szám (No. 11.), A sorozat 3., Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám, ISSN 2062-1396,, Szeged, 2012, 85-94. o.
- Vállalati oktatáspolitikák c. előadás a Debreceni Egyetem Felsőoktatás-Kutató és Fejlesztő Központjának „A harmadfokú képzés szerepe a regionális átalakulásban” c. konferenciáján, Debrecen, 2008. június 24. megjelent: Juhász Erika (szerk.) (2010): Harmadfokú képzés, felnőttképzés és regionalizmus, Center for Higher Education Research and Development Hungary, konferenciakötet, ISBN 978-963-473-277-8, Debrecen, 2010, 312-316. o.

- Barizsné Hadházi Edit – Ujhelyi Mária (2006): Tudásközpont Debrecenben: bemutatkozik a Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Menedzsment és Marketing Tanszéke, Megjelent: Noszkay Erzsébet (szerk.) Megragadni a megfoghatatlant... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben, Budapest, 2006.
- Hadházi Edit (2001): Könyvismertető a Körkép reform után, Tanulmányok a nyugdíjrendszerről c. kötetéről, szerk.: Augusztinovics Mária, 2000. *Megjelent: Külgazdaság 2001/11. szám, 66-69. o.*
- Hadházi Edit (2000): Munkahelyi motiváció, Empirikus kutatás a Városi Könyvtár alkalmazottai körében, Hajdú-Bihar Megyei TÉKA, 2000/2. 26-39. o.

Konferencia előadások:

- A vállalati oktatáspolitikai dimenziói c. előadás a DE KTK szervezésében, Rendszerváltások – tanulságok címmel, 2009. november 13.

Egyetemi jegyzet:

- Barizsné Hadházi Edit (2004): Vállalati emberi erőforrás-gazdálkodás, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen

Jegyzetek