

---

**Berde Csaba, Dajnoki Krisztina, Juhász Csilla**

**Kis- és középvállalkozások tulajdonosai és alkalmazottai  
képzésének fejlesztésére indított (pályázati) programok,  
és képzési szolgáltatások elemzése, költségszámításokkal  
alátámasztott javaslat az igényeikhez, feltételekhez igazodó  
információs és támogatási rendszerre, együttműködési  
projektekre és hálózatokra**

**Kutatási zárótanulmány**

***Budapest, 2006***

---

---

Sorozatszerkesztő: Lada László  
Szerkesztette: Dr. Benke Magdolna



Kiadja: Nemzeti Felnőttképzési Intézet  
Felelős kiadó: Zachár László igazgató

A kutatást a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium támogatta  
a Munkaerő-piaci Alap felnőttképzési célú keretéből

---

<b>Kutatási összefoglaló</b> .....	5
<b>I. A kutatás elméleti megalapozása</b> .....	15
<b>II. A kutatás bemutatása, módszere</b> .....	23
II.1. A kutatás általános bemutatása .....	23
II.2. Kérdőíves interjúra alapozott vizsgálatok .....	24
II.3. Az alkalmazott matematikai és statisztikai módszerek .....	25
<b>III. A vizsgált szervezetek működési, és emberi erőforrás gazdálkodási jellemzőinek bemutatása</b> .....	29
<b>IV. Képzési ösztönzők vizsgálata</b> .....	39
<b>V. A képzési lehetőségek vizsgálata</b> .....	47
V.1. A szervezeten belüli képzési formák eredményességének vizsgálata.....	47
V.2. A szervezeten kívüli képzési formák eredményességének vizsgálata .....	54
<b>VI. A szervezet által nyújtott lehetőségek vizsgálata</b> .....	59
<b>VII. A pályázati aktivitás vizsgálat</b> .....	65
<b>VIII. Költségmodellezés</b> .....	73
<b>IX. Következtetések, javaslatok</b> .....	83
<b>Irodalomjegyzék</b> .....	91
<b>Mellékletek</b> .....	95



## Kutatási összefoglaló

### Bevezetés

Az emberi tényező felértékelődött a stratégiai kezdeményezésekben, a versenyelőny megszerzésében és megtartásában. A tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, szervezeti stratégiai erőforrás. Fejlesztése, működtetése költséges, és jelentős befektetéseket igényel mind a személy, mind a szervezet részéről. Európában az európai integráció folyamán az igazán fontos értékeink és specialitásaink között mindenekelőtt az emberi erőforrás minősége az első. Az új fogyasztói-szolgáltató társadalom létrejötte jelentősen növeli az emberi erőforrások szerepét a természeti erőforrásokkal szemben. Egy vállalatban, illetve vállalkozásban belül négy erőforrással kell számolnia a vezetésnek: a pénzügyi eszközökkel, a piaccal, a termelési módszerekkel és az emberi erőforrásokkal. Ma már a vállalat sikeressége szempontjából az emberi erőforrások legalább olyan fontosak, mint a másik három tényező.

Az iparszerű termelésnél elég volt az, ha egy szereplő a gazdaság egy részfeladatához értett. A termékek értékesítését erre szakosodott más cég végezte, a külkereskedelmet pedig központilag tartották kézben. Egy szakembertől nem várták el, hogy profi módon menedzselje a megtermelt javak értékesítését. A kisüzemek, magánvállalatok megjelenésével ez a helyzet megváltozott. A szakembernek magának kell felkészült kereskedőnek, jól informált külkereskedőnek lennie, ha termékeit kedvezően akarja értékesíteni. Következésképpen megjelenik az igény az új típusú szakember iránt – aki tud tárgyalni, jó a kapcsolatteremtő képessége, probléma-érzékeny, kellően kreatív és innovatív –, továbbá a kvalifikált emberi erőforrás alkalmazására. Az ezen a területen felhasználható új vezetési módszerek, hatékonyabb és gyorsabb képzési lehetőségek már léteznek a pénzügyi szektorban, melyeket más szektorok helyzetére, igényeire lehet és érdemes adaptálni, illetve továbbfejleszteni.

Jelen tanulmány ennek az igénynek úgy kíván eleget tenni, hogy felméri, és számba veszi az emberi erőforrás-fejlesztés lehetőségeit azzal a céllal, hogy választ kapjon arra, hogy a kis- és középvállalkozásoknak milyen lehetőségei vannak ezen a területen.

Nemcsak a frissen végzett szakemberek számára fontos, hogy képességeiket és az adott munka elvégzéséhez szükséges készségeiket állandóan fejlesszék, hanem azoknak is, akik már több éve dolgoznak, akár egyénileg, akár társas vállalkozásban. Személyiségük folyamatos fejlesztése, tudásuk állandó naprakészen tartása elengedhetetlen valamennyiük számára. Így van ez Nyugat-Európában és Amerikában is, ahol évtizedes hagyománya van a vezetők és alkalmazottak szellemi karbantartásának. Az elkövetkező időszak lehetőségeinek kihasználása, a kis- és középvállalkozások talpon maradása, szervezeti hatékonyságuk növelése elsősorban azon a humán tőke bázison múlik, amely képes arra a szemlélet- és

magatartásváltásra, ami a piaci mechanizmusok meghonosodása, gyakorlatba való integrációja szempontjából elsődleges jelentőséggel bír.

Vizsgálatunk alanyainak a mikro-, a kis- és a közepes szervezeteket választottunk, mert megítélésünk szerint ezek a társaságok jó példát szolgáltatnak arra, hogy az elmúlt évtizedekben elmaradt fejlesztési beruházások – ezek között az emberi tőkébe történő beruházás hiánya vagy nem kellő hatékonysága – milyen hatással voltak tevékenységükre. A vállalkozásokat irányító elsőszámú vezetők az előbbieken kulcsszerpet játszanak, hiszen az ő szemléletmódjuk határozza meg elsősorban a modern irányítási technikák gyakorlatban való alkalmazását. A vezetői értékelések mellett a kis- és középvállalkozások képzési és humán erőforrás fejlesztési lehetőségeinek kutatása az alkalmazottak körében végzett vizsgálatok nélkül nem lehet teljes értékű.

### **Célkitűzések**

A kutatás célja a kis- és középvállalkozások képzésének fejlesztésére vonatkozó elemzések, értékelések összeállítása, a pályázati lehetőségek és programok vizsgálata alapján. A begyűjtött adatok feldolgozása és értékelése alapján olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek elősegítik a kis- és közepes társas vállalkozások emberi erőforrás fejlesztését, a vállalkozások eredményesebb pályázati munkáját, elősegíti részvételüket különböző képzési programokban.

Kutatásunk fő célkitűzése egy helyzetkép kialakítása volt az emberi tényező jelenlegi jelentőségéről, továbbá bemutatni azt a jövőképet, melyet a téma vonatkozásában a megkérdezett szervezetek elsőszámú vezetői kialakítottak.

A kutatás során az általános felől az egyedi és tipikus felé haladva, elsősorban a nemzetközi, továbbá a hazai szakirodalom áttekintésével, valamint a vállalati szintű elemzések felhasználásával foglalkoztunk azokkal az emberi erőforrás gazdálkodási kérdésekkel, amelyek erőteljesen befolyásolják a vállalkozások eredményes működését.

Az általunk vizsgált vállalkozásokat olyan rendszerelemekként értékeltük, amelyek részei az őt körülvevő környezetnek, miközben ők maguk is egymástól eltérő, belső rendszerrel rendelkeznek.

Kutatásunk rész céljait az alábbiakban foglaljuk össze:

- A kis- és középvállalkozások számára meghirdetett képzési programok pályázati lehetőségek és szolgáltatások elemzése értékelése.
- A képzési ösztönzés hatékonyságának mérése.
- A szervezeten belüli és kívüli képzések módszereinek és megítélésüknek bemutatása.

- A mikro-, kis- és közepes méretű vállalatok, továbbá a különböző eredményességgel gazdálkodó cégek emberi erőforrás felhasználási gyakorlatának és specifikumainak bemutatása.
- Költségszámításokkal alátámasztott javaslat az igényekhez, feltételekhez igazodó képzési programok, támogatások kidolgozására.

Végző célunk, hogy a kapott összefüggések vizsgálata, elemzése után következtetések levonásával, megállapításokkal, olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek elősegítik a kis- és középvállalkozások emberi erőforrásnak fejlesztését, és eredményesebbé teszik a pályázati tevékenységüket.

## A kutatás hipotézisei

- Kutatásaink megkezdése előtt a várható eredményekre vonatkozóan azzal a feltételezéssel élünk, hogy a szervezetek mérete (alkalmazottak létszáma alapján mikro-, kis- és közepes méretűek) szerint olyan különbségeket tapasztalunk, amelyek bizonyítják ezen szervezetek eltérő specializációit a munkaerő fejlesztés, képzés módszereire, prioritásaira vonatkozóan. Azt feltételeztük, hogy minél nagyobb a szervezet, annál jelentősebb a vállalat életében az emberi erőforrás fejlesztés szerepe, továbbá a kisvállalkozások esetében jellemző az, hogy a munkaerőképzés kiemelt szerepet kap.
- Hipotéziseink között szerepelt az is, hogy a gazdálkodás eredményessége nagymértékben befolyásolja az emberi erőforrás fejlesztés jelentőségének megítélését, azaz minél nagyobb az árbevétel, annál fontosabb a vizsgált téma a megkérdezettek szemszögéből, illetve az eredményesebben gazdálkodók jobban odafigyelnek ezen feladatokra. A veszteséges vállalatok vezetői másképp vélekednek az emberi erőforrás szerepéről, mint az eredményesen gazdálkodó vezetők.
- A szervezetek vezetőinek véleménye nagymértékben függ attól, hogy a vezető milyen pozíciót foglal el a szervezetben. A különböző vezetési szintek eltérő módon ítélik meg az emberi erőforrás fejlesztéssel a képzésekkel kapcsolatos lehetőségeket az azokat befolyásoló tényezőket.
- A kis- és középvállalkozások esetében a képzési lehetőségek kihasználását számos tényező befolyásolja. Az alacsony alkalmazotti létszám helyettesíthetőségi problémákat vet fel. Ezek a vállalkozások önálló képzések szervezésére, méretük miatt nem képesek. Esetükben csak különböző képző intézmények által szervezett képzési programokban való részvétel jöhet szóba elsősorban.
- Feltételezéseink szerint a pályázatokban való részvételüket erősen korlátozhatja, hogy az operációs programok által hirdetett képzésre vonatkozó pályázati lehetőségek a kis- és középvállalkozásokat nem motiválják, a képzési programok költsége a korábbi pályázati formákhoz viszonyítva növekedett
- A kis és a közepes szervezetekben a belső képzések eltűntek, vagy nagyon alacsony szinten vannak. A szervezeti tréningórák számának növelése és a képzési költség növekedése hatással van a képzési jellegű kérdések, problémák megítélésére.

## A kutatás bemutatása, módszere

Vizsgálatainkat mikro-, kis- és középvállalatok vezetői körében folytattuk. A vizsgált vállalkozások köréből kihagytuk az egyéni magánvállalkozásokat, amelyek azért nem képezik vizsgálatok tárgyát, mert esetükben az emberi erőforrás fejlesztés számos részterülete, folyamata nem valósul meg. Földrajzi értelemben az alapsokaság Magyarország egész területére kiterjed.

A mintavétel a véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül egyszerű, véletlen kiválasztással történt, amelynek típusa a mechanikus (szisztematikus) mintavétel volt 840 darab. A kiküldött kérdőíveket nem minden szervezettől kaptuk vissza, így a feldolgozott minta nagysága a 201 szervezet 357 kérdőíve. Megkérdeztük a szervezet elsőszámú vezetőit, valamint szervezetenként néhány beosztottat.

Az alkalmazott kérdőívben – a célkitűzéseknek megfelelően – a kis- és középvállalkozások emberi erőforrás fejlesztési gyakorlatát és annak jelentőségét szándékoztunk feltérképezni.

Az eredményekből arra próbáltunk következtetni, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak a vezetők az emberi tényezőnek, és milyen funkciók, szemléletek jellemzik jelenleg az adott vállalkozások munkaerő-fejlesztési és képzési gyakorlatát, milyen változások és igények várhatók ezen a területen.

Kutatásunkat az alábbi szakaszok jellemezték: a hazai és nemzetközi szakirodalom tanulmányozása, a kérdőív kidolgozása, a próbafelvétel lefolytatása az előzetesen megszerkesztett kérdőív alapján. A szerzett tapasztalatok értékelése, a kérdőív végleges formájának kialakítása után került sor a primer adatgyűjtésre, majd az adatok feldolgozására és az eredmények értékelésére. A feladat megoldásához a szociológiai kutatás módszereit alkalmaztuk. Az adatfeldolgozás és értékelés során számítógépes programokat (Word, Excel, Power Point, SPSS 10.0) használtunk fel.

Az adatgyűjtési módszer kiválasztása elsősorban a témától, a vizsgálat méretétől és a felmérési egységtől függ. A vizsgálatokat elsősorban kérdőíves interjúra valamint vállalati adatokra építettük. A kérdőíves interjúban a vállalkozás elsőszámú vezetői és beosztott alkalmazottai vettek részt, akik kompetensek a feltett kérdésekben, és a szervezet méretétől függően nagyobb vagy kisebb mértékben maguk is részt vesznek a humánerőforrás gazdálkodás folyamataiban ugyanakkor, mint beosztottak a képzési – fejlesztési folyamatok „elszenvedői”.

A kérdőív első változatának elkészítése után, amely során figyelembe vettük a szakirodalom vonatkozó iránymutatásait, előzetes próbavizsgálatokat végeztünk. Ennek során hat szervezet vezetőjével készült interjú, majd az így nyert tapasztalatok alapján megalkottuk a kérdőív végső formáját, elsősorban egyszerűbbé és világosabbá téve

kérdéseinket. A kérdőív nyitott és zárt kérdéseket tartalmaz, első részében ötfokozatú válaszolási lehetőséggel, amelyet az előzetes próba után minden fő kérdéscsoportnál kiegészítettünk egy-egy nyitott formájú kérdéssel, amelyben a vezetők szabadon kiegészíthették előző válaszaikat az adott témában.

Az alkalmazott adatgyűjtési rendszer három részből tevődik össze: magából az „interjúból”, az „általános adatgyűjtőből” és az „interjúazonosító” adatokból. Az interjú kérdései az emberi erőforrás fejlesztés jelen gyakorlatát és jövőben elérni kívánt céljait tematikusan 5 fő kérdéscsoportra bontva 58 alkérdésben vizsgálja. Az „általános adatgyűjtő” első kérdéscsoportjában 15 kérdésben általános, a szervezetre vonatkozó adatokat gyűjtöttünk, majd 8 kérdés a szervezet emberi erőforrás gazdálkodását tekinti át, majd újabb 8 kérdés vonatkozik az interjút adó elsőszámú vezetőre.

Az interjú fő kérdéscsoportjai a következő témákat tartalmazzák:

képzési ösztönzők vizsgálata,

- szervezeten belüli képzési formák vizsgálata eredményességük alapján,
- szervezeten kívüli (vállalaton kívüli) képzési formák vizsgálata eredményességük alapján,
- az egyéni fejlődést támogató módszerek, lehetőségek minősítése hatékonyságuk alapján,
- a pályázati aktivitást befolyásoló tényezőket.

Kérdésenként megadtuk azokat a válaszokat, amelyeket fontosságuk, hatásuk, eredményességük alapján a megkérdezett vezetőknek egytől-ötig terjedő skálán minősíteni kellett (1 pont – nem megfelelő, 2 pont – részben megfelelő, 3 pont – közepes, 4 pont – eléggé megfelelő, 5 pont – hangsúlyozottan megfelelő). A válaszok között lehettek azonos minősítések is, illetve amennyiben a vezetőnek nem volt tapasztalata, vagy nem alkalmazta a gyakorlatban az adott funkciót, akkor ahhoz a válaszhoz egy „0”-t írhatott. A kérdéseket a témán belül általában úgy fogalmaztuk meg, hogy a vezetők válaszaikkal arra világítsanak rá, hogy mi a jelenlegi gyakorlat, milyen formában végzik azt, és a jövőben mit kívánnak elérni a kérdezett területeken. A feltett kérdések között szerepelnek olyanok is, amelyek megválaszolásánál véleményt, minősítést kértünk mind a vezetői, mind a beosztotti munkakörre vonatkozóan. A kérdőívek feldolgozása során ellenőriztük a kérdőíveket, majd elkészítettük a kódolást, a táblázást, végül az eredményeket bemutató táblázatokat, ábrákat állítottunk össze.

Az anyag ellenőrzése során megvizsgáltuk azt, hogy minden kérdésre sikerült-e válaszolni, illetve, hogy a felelet jelentése világossá vált-e. Az „egyöntetűség” ellenőrzése után 201 cég adatait dolgoztuk fel. A felhasznált 357 kérdőívet minimum 88%-os kitöltöttség jellemezte.

A jelenlegi pályázati feltételeknek és kiírásoknak megfelelően költségmodelleket állítottunk össze. A négy költségmodell kidolgozása során figyelembe vettük a megfelelő pályázati kiírások formai és tartalmi követelményeit, valamint az egyes költségekre vonatkozó korlátozó arányokat. A modellezés alapján összehasonlító költségelemzéseket végeztünk a különféle képzési programok hatékonyság mutatóira vonatkozóan.

## A kutatás főbb megállapításai

- A képzési ösztönzők vizsgálata során a képzési motivációkat elemeztük. Az eredmények azt mutatták, hogy az információcsere, annak a lehetősége, hogy más szakemberekkel találkozhat, és gondolatokat cserélhet, továbbá az anyagi jellegű motiváción belül a premizálás alkalmazása hat ösztönzőleg a vezetőkre. A jövőben egyre inkább az anyagi érdekeltség ösztönző erejét emelték ki. Az adott pontszámok azt bizonyították, hogy a vezetők körében a képzési ösztönzők a jövőben nagyobb szerepet kapnak. A mikroszervezetek eredményei eltérést mutatnak a nagyobb szervezetekétől. Esetükben az anyagi ösztönzés mellett az egzisztenciális kérdések és a munkahelyi légkör javulása erősödött meg. Megállapítottuk, hogy a beosztottak képzési ösztönzői közül a jelenlegi gyakorlatban az anyagi ösztönzők működtetése eredményesebb. A jövőben sem változik ez a vélemény, tovább erősödnek a minőségi munkavégzéshez kötött elvárások, melynek elérése esetén magasabb jövedelemre tehet szert a dolgozó. A teljesítménytől független időbérek alkalmazását teljesen elvetették a vezetők. Szembetűnő megállapítás, hogy a mikroszervezetek pontszámai valamennyi tényezőnél alacsonyak. A mikroszervezetek esetében a továbbképzés a szervezet működőképességének és fenntartásának az alapja. A vezetők és a beosztottak képzési ösztönzői között jelentős eltérés nem mutatkozott. Az anyagi ösztönzés a fő meghatározó képzési ösztönző tényező.
- A vezetői képzéssel kapcsolatban megállapítottuk, hogy eredményességük alapján a vizsgált szervezetek elsőszámú vezetői a jelenlegi gyakorlatban az üzemlátogatást, az önálló tanulást, a konzultációt és az egyéni módszereket tartják eredményesnek, azaz a tapasztalati tanulást helyezik előtérbe. A jövőre vonatkozóan az elsőszámú vezetők az önálló, egyéni tanulást várják el a közvetlen beosztottaiktól. Egyértelműen látható, hogy ezt a célt részben az elektronikus információhordozókon keresztül lehet megvalósítani. Az az elvárás, hogy gyors és hatékony legyen az információszerzés, új és hatékony képzési módszereket kell kidolgozni. A mikroszervezetek elsősorban az egyéni módszereket kívánják alkalmazni a jövőben.
- A beosztottak esetén a képzések fontosságát, eredményességét a cégek elsőszámú vezetői a jelenlegi gyakorlat alapján alacsonynak ítélték meg. Elsősorban a betanítást, az üzemlátogatást, a csoportos tanulást, a bemutatást és a tanfolyami oktatást helyezték előtérbe. Jövőre vonatkozóan magasabb pontszámmal ítélték meg a képzéseket az egyes képzési formáknál, de nincs hangsúlyeltolódás. A vezetők és a beosztottak képzéseinek összehasonlítása során azt tapasztaltuk, hogy a jelenlegi gyakorlat az eddigi tapasztalatokra alapoz és figyelembe veszi, hogy a gaz-

dálkodás során az eddigi gyakorlatban mi volt eredményes, s ennek megfelelően alkalmazzák az egyes módszereket. A jövőre vonatkozóan mindkét célcsoportnál (vezető, beosztott) két módszer jelenik meg, az önálló és egyéni tanulás módszere, illetve az elektronikus úton megvalósuló képzés, információ átadás. A vezetőknél ez a két módszer magasabb pontszámmal jellemzett és a preferencia sorrendben is nagyobb szerepet kap.

- A szervezeten kívüli képzési formákat a vezetők közepes eredményességűnek ítélték meg. Elsősorban a szakmai rendezvényeket, konferenciákat, a szakképzettségeket adó képzéseket és a szaktanácsadók által szervezett képzéseket tartották fontosnak. A pontszámok alapján kimutattuk, hogy a külső képzések várhatóan nagyobb jelentőséget kapnak a jövőben. A dolgozók képzését, továbbfejlesztését nem lehet azonos módon végezni a különböző méretű szervezetekben. Szignifikánsan igazolható, hogy különbség van az egyes korcsoportba tartozó vezetők szemlélete között.
- A karriervizsgálatokkal az volt a célunk, hogy bemutassuk, milyen módszereket alkalmaznak a szervezetek, azokat hogyan minősítik, és milyen változtatást terveznek a jövőre vonatkozóan. A minősítések alacsony és közepes hatékonyságot tulajdonítanak a témának a jelenlegi gyakorlatban. Az eredmények alapján az összegezhető, hogy a vezetői vizsgálatok esetében a legjelentősebb támogatási formának a konferenciákon való részvétel lehetőségét és az értékelő beszélgetések megtartását tartják. A jövőre vonatkozóan nem módosultak jelentősen a rangsor, kivéve a karriertervezés módszerét, amelynek a megítélése fontosabbá válik. Legnagyobb változtatási szándék, fejlesztési igény jelentkezik a nyelvi képzés, a tanácsadás területén, valamint az önképzést elősegítő vállalati könyvtárak esetében.
- A beosztottaknál elvégzett karriervizsgálatok eredményei a preferált támogatási módszereket illetően megegyezik a vezetőknél kapott eredményekkel. A válaszadók pontszámeloszlásainak vizsgálatai azt erősítette meg, hogy a beosztottak esetében még nincs gyakorlata az egyéni fejlődést támogató módszereknek. Növekedtek a jövőre adott minősítő pontszámok értékei, de a rangsor nem változott jelentősen a jelenhez képest. A közepes vállalatok – ahol nagyobb alkalmazotti létszámmal dolgoznak – fontosabbnak ítélték meg az egyéni fejlődést támogató módszereket, mint a kisebb vállalatok. A középfokú végzettséggel rendelkező vezetők alacsony eredményességűnek és fontosságúnak ítélték meg a dolgozók egyéni fejlesztési módszereit. Összességében megállapítható, hogy mind a vezetői, mind a dolgozói vizsgálatoknál a jelenlegi gyakorlat még bizonytalan, részben kialakulatlan, de a jövőre nézve a vezetők nagyobb jelentőséget kívánnak adni ennek a témának az eredményesebb gazdálkodás érdekében.
- A pályázati aktivitásra vonatkozó elemzés és vizsgálatok eredményei alapján összességében megállapítottuk, hogy a legnagyobb pályázati aktivitást a Közép-Magyarországi és a Nyugat-Magyarországi Régió kis- és középvállalkozásai mutattak. A pályázati munka hatékonysága, a pályázatok realizálásra vonatkozó munka azonban a Nyugat-Magyarországi Régió esetében volt eredményesebb és hatékonyabb. A pályázati aktivitást vizsgálataink szerint számos

tényező befolyásolja. Az általunk vizsgált tényezők közül meghatározó szerepet tulajdonítanak az önerőnek, a bonyolult merev formai követelményeknek, a szervezeti méret és a pályázati program kompatibilitási hiányosságának. A pályázati aktivitás befolyásoló tényezőit a mikro-, kis- és középvállalkozások képviselői eltérően ítélik meg. Véleményalkotásukat erősen befolyásolja az általuk képviselt szervezet mérete által behatárolt lehetőségek különbözőségei.

- A képzési költségek elemzésére, modellezésre épülő vizsgálatokat végeztünk. A képzési költségek alakulásáról elmondható, hogy a Phare háromképzéses modell esetében a legalacsonyabb az egy főre jutó képzés. Ez az összehasonlítás azonban nem megfelelő, túlságosan leegyszerűsített. Az összehasonlítás csak pályázati programonként lehetséges, mivel az egyes modelleket eltérő kondíciókkal állítottuk össze.

A PHARE modellek alapján elmondható, hogy abban az esetben, ha a pályázó minden képzéshez szükséges feltétellel (oktatástechnikai eszköz, oktatási terem) rendelkezik, minél több képzést tart, annál kevesebb az egy főre jutó képzési költség, mivel bizonyos költségek csak egyszer jelentkeznek a megvalósítás folyamán, nem pedig képzésenként. Ilyen például a tananyag kidolgozás is, ugyanakkor, ha eltérő igényű célcsoportot kell képezni, ez a költség is megnövekszik. A modellalkotás során nem számoltunk az önerővel sem, ami szintén megnöveli az egy főre jutó képzési költséget. A PHARE pályázatok elszámolása viszonylag egyszerű volt, a munkadíjak szolgáltatásként kifizethetők.

Az egy főre jutó költség alakulására elmondható, hogy több képzés esetén csökken, de ezt befolyásolja a célcsoport összetétele, az infrastruktúra kiépítettsége, a pályázó oktatási eszköz ellátottsága. Ez utóbbiak hiánya megdrágítja a fajlagos költségeket.

A HEFOP modelleket 9 képzésre kalkuláltuk, melyek különböző célcsoport számára, különböző helyszíneken folynak és az időtartam is kétszer hosszabb, mint a PHARE modellek esetében.

A HEFOP pályázatok elszámolása a PHARE modellekhez képest bonyolultabb. A személyi kifizetések bérként történnek, nincs lehetőség szolgáltatásként elszámolni az oktatási tevékenységet, a projektvezető és az adminisztratív dolgozók munkabérét, ami megdrágítja az egy főre jutó képzési költséget. A közbeszerzési eljárások szervezése pénzügyi szakembert igényel. Ugyanakkor minőségi képzés megvalósítására ad lehetőséget.

A két modell közötti 140 000 Ft/fő különbség nem olyan sok, ha megnézzük, hogy a „valóság modell” esetében eszközbeszerzés valósul meg, széleskörű a minőségbiztosítási tevékenység, valamint az egyes programok összehangolására, a tapasztalatok megvitatására rendezvényeket szervezésére is van lehetőség.

## Javaslatok

- A mikro-, kis- és középvállalkozások méretkategóriába tartozik az országban működő vállalkozások 99,8 százaléka. Az összes vállalkozás mindössze 0,2 százaléka tartozik a legalább 250 főt foglalkoztató nagyvállalati körbe. A mikro-, kis- és középvállalkozások gazdasági jelentősége a tapasztalható növekedés ellenére sincs összhangban a magas létszámarányal. Ezek a vállalkozások foglalkoztatják az alkalmazottak kétharmadát, de a bruttó hazai terméknek alig több mint felét állítják elő. Hatékony működésüket számos tényező akadályozza, mint az államháztartási elvonások magas szintje, az élők munkával összefüggő magas terhek, a bonyolult és gyakran változó szabályozás, melyek a vállalkozások méretének függvényében nem kellően differenciáltak. A gyenge hitelképességük miatt nem jól finanszírozhatóak. A munkaerő állományuk képzettsége alacsonyabb az országos átlagnál, a képzésekben való részvétel lehetősége korlátozott. Emberi erőforrás fejlesztő tevékenységük a szakirodalmi adatok szerint esetlegesek, informálisak, reaktív módszerek alkalmazása és rövid távú gondolkodásmód jellemzi. A munkaerő állomány képzettségének javítása jelentős mértékben hozzájárulna a mikro-, kis- és középvállalkozások eredményességének és hatékonyságának növeléséhez, gazdasági jelentőségük, súlyuk további növekedéséhez. Ehhez azonban olyan differenciált, a méretükkel összhangban lévő támogatott képzési programok szükségesek, amelyek figyelembe veszik sajátosságukat.
- A képzési lehetőségek jobb kihasználása érdekében olyan támogatási programok szükségesek, amelyekben nemcsak a képzést végző szervezetek jutnak képzési forrásokhoz, hanem azok a szervezetek is akiknek az alkalmazottai részt vesznek a képzési programokban. Ezeknek a támogatásoknak kompenzálniuk kell az alkalmazottak távollétéből származó termelési kieséseket, veszteségeket, valamint lehetővé teszik a munkából kieső munkaerő valamilyen mértékű pótlását. Ugyanis a mikro- kis- és középvállalkozások egyik jellegzetessége, hogy alacsony alkalmazotti létszámmal működnek. A munkaerő állományból akár egy-két fő kiesése is jelenthet termelési kiesést, működési zavart, okozhat veszteséget.
- A mikro-, kis- és középvállalkozás statisztikai kategorizálás, eltérő méretű vállalkozásokat foglal magába. A képzés és humán erőforrás fejlesztés területén ezek a méretcsoportok különböző lehetőségeket és feltételeket jelentenek. Más oktatási igény és lehetőség merül fel egy 240 fő alkalmazottat foglalkoztató, középvállalkozásnak minősülő részvénytársaság esetében, mint a 9 főnél kevesebbet foglalkoztató mikro-vállalkozásoknál. Kimutattuk, hogy a pályázati programok nem elég differenciáltak, nincsenek összhangban ezen vállalkozási kategória méretarányai-val. A képzési programok kialakításánál, a pályázati feltételek megfogalmazásánál a három méretkategóriát a jövőben célszerű lenne külön kezelni, azaz külön pályázati lehetőségeket kellene meghirdetni a mikro-vállalkozások, önálló pályázati kiírást a kisvállalkozások, és más lehetőségeket a középvállalkozások részére. Ezzel a módszerrel egy differenciáltabb, a szervezeti méretekből származó lehetőségeket figyelembe vevő, jól strukturált és kiegyensúlyozott pályázati program és képzési szolgáltatási rendszer, illetve hálózat építhető ki.

- Kutatási eredményeink alapján is igazolódott az a hipotézisünk, miszerint a kis- és középvállalkozások a foglalkoztatottak létszámából adódó méretük miatt nem alkalmasok önálló képzési programok indítására, szervezésére megvalósítására. Különösen érvényesek ezek a megállapítások a mikro- és kisvállalkozások esetében. (Ezek az eredményeink természetesen a nem oktatás-szervezéssel foglalkozó vállalkozásokra vonatkoznak.) A kis méretű, azaz 50 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások esetében nyilvánosan meghirdetett több vállalkozás részére szervezett képzési programokat célszerű ajánlani, amelyekre igény szerint jelentkezhetnek és beiskolázhathják alkalmazottaikat.
- A pályázati aktivitás vizsgálata során kimutattuk, hogy az ország legelmaradottabbnak tartott régióiban legalacsonyabb szintű ennek a munkának a hatékonysága és az eredményessége. Ezzel tovább romlik ezeknek a régióknak a felzárkóztatási lehetősége, holott a humán erőforrás fejlesztési programok célja pontosan ezeknek a különbségeknek a kiegyenlítése. A pályázati aktivitás és a pályázati munka eredményességének növelése érdekében ezen munkák végzéséhez, koordinálásához szakmai irányításához és menedzseléséhez is célszerű pályázat útján elnyerhető támogatást biztosítani.
- A vizsgálati eredményeink azt mutatják, hogy a pályázati aktivitás önmagában kevés, abban a régióban is, ahol a pályázati aktivitás magasabb a megvalósításra irányuló munka nem elég hatékony. Abban a régióban is, ahol a pályázati aktivitás magas az elnyert támogatás, a megkötött szerződések és az ez ideig kifizetett pályázat pénzek összegek aránya kedvezőtlen képet mutat. Ez a megvalósítás problémáira hívja fel a figyelmet. A mikro-, kis- és középvállalkozások esetében a képzés és munkaerő fejlesztés területén nem csak a pályázat készítéshez kell szakmai segítséget nyújtani, hanem a pályázatok megvalósításához is.

Irodalmi adatok, kutatási tapasztalataink és vizsgálati eredményeink alapján, olyan pályázati és támogatási rendszer kialakítása javasolható, a kis- és középvállalkozások tulajdonosai és alkalmazottai képzésének fejlesztésére, amely egyaránt támogatja a képző és a képzéseket igénybe vevő szervezeteket is. A képző szervezet feladata a pályázat készítés, pályázat menedzselés, a képzési programok és szolgáltatások kidolgozása és működtetése. A képzéseket igénybevevő szervezetek biztosítják a résztvevőket a képzési programokba, veszik igénybe a képzési szolgáltatásokat.

Javasoljuk, hogy a pályázatok tartalmazzanak a képzést igénybe vevők számára is támogatásokat, a kieséseik és a távollévő munkaerő pótlására. Ezek a támogatások (a mezőgazdasági gépvásárlási támogatások mintájára) automatikusan működjenek, azaz képzési programként legyen meghatározva, hogy a képzésben résztvevők után milyen kompenzációra számíthat a vállalkozás. Az így kialakított hálózatban mind a képző, mind az igénybe vevő szervezet érdeke egybe esik. A pályázati aktivitás és a pályázat megvalósítás hatékonysága is javulhat. Az előzetesen kidolgozott programok folyamatosan, rendelkezésre állnak, melyek a résztvevők igényihez alakíthatók. A képzési programok hosszú távú fenntarthatósága is biztosítható ilyen módon.

## I. A kutatás elméleti megalapozása

A kis- és középvállalkozások számának jelentős növekedése következtében az elmúlt évtizedben Magyarországon a piacgazdaságra jellemző vállalkozási szerkezet alakult ki. A regisztrált vállalkozások száma jelenleg meghaladja az egymilliót. A közép-kelet európai országokban általános, hogy a vállalatalapításban a kezdeti szakaszban tapasztalt fellendülést stabilizálódás követi. A kialakult árnyékgazdaság azonban csökkenti az adatok megbízhatóságát, és egyben az egyik legkényesebb problémát jelenti.

Magyarországon is hasonló tendenciák figyelhetők meg. Még mindig igen magas az engedéllyel sem rendelkező piaci szereplők aránya, ami rontja a vállalkozói szellemet, és gátolja a tisztességes versenyt. A Központi Statisztikai Hivatal 1995-től külön figyeli a működő szervezeteket. 1995 végén a regisztrált vállalkozásoknak csupán 58 százalékát tették ki a működők, 1998 első félévének végén arányuk 74 százalékra emelkedett (Kormányprogram, 2002).

A kis- és középvállalkozások fejlődésének megítélése szempontjából lényeges kérdés a vállalkozások méretkategóriánkénti vizsgálata, mivel a létszámnagyság szerinti kategóriák fejezik ki legjobban a vállalkozások helyzetében meglévő különbségeket. A méretkategóriánkénti vizsgálatnál a mikro-, a kis- és a középvállalkozások csoportja különböztethető meg. A jelenleg működő mintegy háromnegyedmillió vállalkozás 96,5 százaléka a tíz főnél kevesebbet foglalkoztató mikro-vállalkozás, a 10-49 főt foglalkoztató kisvállalkozások részaránya 2,7 százalék, a 250 főnél kevesebbet foglalkoztató középvállalkozásoké 0,6 százalék, és az összes vállalkozás mindössze 0,2 százaléka tartozik a legalább 250 főt foglalkoztató nagyvállalati körbe.

Magyarországon a vállalkozás szerkezetére a szétaprózottság jellemző. Az ezer aktív lakosra jutó vállalkozások száma 128, e mutató sokkal magasabb mind a közép- és kelet-európai országokban (65), mind az Európai Unió tagországaiban (95) tapasztaltaknál.

A kis- és középvállalkozások növekvő gazdasági súlyát mutatja, hogy ma már – az egyéni vállalkozók teljesítményét is figyelembe véve – e szektor állítja elő a vállalkozók által létrehozott bruttó hazai termék több mint felét, és a munkahelyek kétharmad részét biztosítja. Magyarországon különösen jelentős a mikro-vállalkozások hozzájárulása a foglalkoztatáshoz. A versenyszférában található 2,7-2,8 millió munkahelyből 950 ezer a mikro-vállalkozások, 350-400 ezer a kisvállalkozások, 500 ezer a középvállalkozások és mintegy 900 ezer a nagyvállalatok köréhez tartozik. A hazai kis- és középvállalkozói szektorra azonban a mikro-vállalkozások, valamint a tőkeszegény kisvállalkozások magas aránya jellemző.

Az ipar területén (ahol mintegy 150 ezer vállalkozás működik) a kis- és közepes méretű társas vállalkozások az ágazati bruttó hozzáadott érték csaknem 40 százalékát állítják elő. A nagy- és kisvállalkozások eltérő ütemű fejlődése – a nagyobb cégek dinamikus növekedése és a kisvállalkozások teljesítményének 1996-tól tapasztalt csökkenése – következtében azonban az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató cégek ipari termelésből és exportból való részesedése az elmúlt két-három évben jelentősen visszaesett. Nem kielégítő a különböző méretű vállalkozások között az együttműködés, gyengék a piaci, termelési, finanszírozási, beszállítói kapcsolatok. A feldolgozóiparban, az erősödő versenyben – a kedvező gazdasági kilátások ellenére – beszűkültek a kisebb vállalkozások fejlődési lehetőségei, s ez magában rejt egy elszakítottan mozgó, polarizált vállalkozási szerkezet kialakulásának veszélyét, amit a gyorsan fejlődő exportképes multinacionális cégek, s a technológiailag elmaradott, leszakadó kisvállalkozások jellemeznek.

A fejlett piacgazdaságokban tapasztalttól lényegesen elmarad a hazai kis- és középvállalkozások innovativitása, illetve szerepe a kutatás-fejlesztésben. A középvállalkozói szférában azonban mára jól kialakult egy nem jelentéktelen innovatív vállalkozói kör, amely speciális termékekben, technológia-igényes piaci résekben és szolgáltatásokban jó piaci pozíciót ért el. A vállalkozásoknak ez a csoportja a magyar ipar szerkezeti korszerűsítésének jelentős tartaléka, a hazai innovációs, szellemi potenciál számottevő része.

A kereskedelemben és a szolgáltatási ágazatokban több mint 400 ezer vállalkozás tevékenykedik. E munka-intenzív területeken a kis- és közepes méretű társas vállalkozások a bruttó hozzáadott érték előállításában mintegy 80 százalékkal részesednek. A kereskedelmi kis- és középvállalkozások helyzetét elemezve megállapítható, hogy azt – az ipariakéhoz hasonlóan – olyan tartós tényezők befolyásolják, amelyekről Magyarország nem függetlenítheti magát. Ezek közé sorolható a globalizáció és az élesedő verseny.

A kisebb vállalkozások fejlődése szempontjából a gazdálkodási feltételrendszerben fellelhető főbb akadályok az államháztartási elvonások magas szintje, elsősorban az élők munkával összefüggő magas terhek, valamint a bonyolult és gyakran változó szabályok. Az adó-, a társadalombiztosítási és számviteli jogszabályokban előírt adminisztrációs kötelezettségek a mikro-vállalkozások és az egyéni vállalkozók számára túlzott elvárásokat támasztanak, a vállalkozások méreteinek függvényében nem kellően differenciáltak (Kormányprogram, 2002).

A kisvállalkozások a nagyvállalatokhoz képest hátrányban vannak a finanszírozási lehetőségek kihasználásában. Ennek oka egyrészt a bankok érdektelensége, másrészt a kisvállalkozások rossz hitelképessége, ami gyakran a gyenge tőkeerőből és a fedezetek hiányából származik. Miután a kérdés nagyszámú vállalkozást érint, a finanszírozási probléma megoldása nemcsak gazdasági, hanem foglalkoztatási, és ezen keresztül szociálpolitikai kérdés is.

Összességében Magyarországon a kis- és középvállalkozások gazdasági súlya ma már a fejlett piacgazdaságokéhoz hasonló. Gyors fejlődésük annak ellenére következett be, hogy a gazdasági feltételek az elmúlt években sok tekintetben nem igazán kedveztek a kis- és középvállalkozások gazdaságba történő integrálódásának. 1994-ig az átalakulással összefüggő termelés és piacszűkülés, 1995-től pedig a belső fogyasztás visszaesése és az élesedő verseny nehezítette a kis- és középvállalkozások gazdasági növekedését. Az új munkahelyeket a jövőben is döntően a kis-, közepes méretű vállalkozások biztosíthatják.

A kis- és középvállalkozások a munkaerő ellátottsága viszonylag jónak tekinthető, de sajátos problémák jelentkeznek a munkaerő képzése, fejlesztése területén. A vállalkozások több, mint 90 %-ában a foglalkoztatottak száma 10 fő alatt található. Ilyen esetekben a vállalkozások nem mondhatnak le tartósan az alkalmazottaikról. Nem engedhetik meg, hogy azok tartósan hiányozzanak a munkából. A kiesőket nem tudják pótolni. A helyettesíthetőség, illetve a helyettesítés kérdése az egyik legnagyobb problémája a kis- és középvállalkozások humán erőforrás fejlesztésnek a képzési programokon való részvételnek. Az irodalmi adatok szerint a kis- és középvállalkozások esetében a képzés továbbképzés a humán erőforrás fejlesztés erősen vezető függő.

HILL és STEWART (2000) szerint az emberi erőforrás fejlesztési tevékenységet a kis- és középvállalkozásokban alapvetően az informális, a reaktív módszerek és a rövid távú szemlélet jellemzi.

WICKERSTAFF és VINTEN (1995) vizsgálataikban úgy találták, hogy a legtöbb kisvállalkozás vezetője tisztában van a modern menedzsment technikákkal, és azokat fontosabbnak értékeli, mint a nagy vállalatoknál dolgozó kollégáik, de ha azt vizsgáljuk, hogy mennyire alkalmazzák a gyakorlatban, akkor az eredmény egyáltalán nem kedvező. A részletesebb eredményeik szerint azok a menedzsment praktikák jelentek meg a vezetőknél, melyek a mindennapi munkában tudták bizonyítani életképességüket.

TUNG-CHUNG HUANG (2001) megállapította, hogy a nagyvállalkozások vezetői bízhatnak a személyzeti osztályok formális és bürokratikus eljárásaiban, míg a kis méretű vállalkozások vezetői/tulajdonosai szívesen kezelik saját hatáskörükben az emberi erőforrás fejlesztéssel kapcsolatos problémákat, azokat nem delegálják, annak ellenére, hogy ellátásukhoz gyakran nem rendelkeznek megfelelő képességekkel.

MARTIM és STAINES (1994) hipotézise szerint a kis- és középvállalkozások emberi erőforrás fejlesztésének erősségét, kiépítettségét a következő négy tényező határozza meg:

- A gyakori kontaktus a vevővel; ebben a helyzetben az emberi erőforrás fejlesztést akár a marketingmix elemének is tekinthetjük.
- Csúcstechnológia alkalmazása: sokkal kvalifikáltabb munkaerő alkalmazását, kidolgozott karriertervezést és bérrendszert követel.

- A szervezet életciklusa: minél inkább érett fázisba kerül a vállalkozás, annál inkább valószínű, hogy versenyelőnyét nem az újszerű, innovatív termékeivel, hanem a költséghatékony, szervezett termelésével éri el. A költséghatékony és szervezettetés magasabb hozzáadott értéket követel az emberi erőforrás fejlesztéstől.
- Minél magasabb az önfoglalkoztatás, a családi munkavállalók aránya, annál inkább szükség lenne biztos emberi erőforrás fejlesztés tevékenységre. Az előző három tényezővel szemben a szükségletek itt nem valósulnak meg a valóságban. A később bemutatandó elemzéseinkben látható lesz, hogy a családi vállalkozások esetén általában gyengébb az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység.

JAMESON (2000) vizsgálataiban 1103 kisvállalkozást elemzett a turisztika és az egészségügy szektorban, és a leggyakrabban alkalmazott tréningformák tekintetében a következő eredményeket találta:

• Külső képzések munkaidőn kívül	354
• Belső, munkaidőn kívüli képzések	153
• Betanító, bevezető képzések új munkatársaknak	313
• Munka közbeni képzés	633
• Más	33

VINTEN (2000) az Egyesült Királyságban végzett vizsgálataiban mintegy 300 kis- és középvállalkozás tréning tevékenységét vizsgálta. Eredményei szerint a vállalkozások többsége, mintegy 90 százaléka alkalmazott tréning jellegű gyakorlatokat. A képzések többségét munka közbeni képzés keretében valósították meg, igen kevés külső képző cégtámogatással. A képzések alanyai főleg az alacsonyan képzett munkaerők voltak. A képzések a kézzelfogható napi munkában használható ismeretek megszerzésére irányultak. A cégek többsége (81%) nagy fontosságot, stratégiai jelentőséget tulajdonított a képzéseknek.

Figyelemre méltó TUNG-CHUNG HUANG (2001) megfigyelése is, aki megállapította, hogy a kis- és középvállalkozások vizsgálatánál az esettanulmány-esetleírás alapú megközelítés módszerével számtalan olyan emberi erőforrás fejlesztés tevékenységet talált, amelyek nem igazán jellemezhetők a nagyvállalatoknál klasszikusnak tekintett fogalmakkal, mint képzés, teljesítményértékelés stb. Emberi erőforrás fejlesztés tevékenységeiket jellemzi, hogy azok nem tervezettek, hirtelenszerű-reaktívak, informálisak. Az ilyen típusú jelenségek nem jellemzőek olyan cégnél, ahol kinevezett személyzeti vezető vagy képzési vezető dolgozik. A szerző azt sugallja elemzésében, hogy a kisvállalkozásokat a maguk létében önállóan kell vizsgálni, nem összevonások, átlagok mentén.

BALDWIN et al. (1994) felmérései szerint, melyeket 1400 kanadai kisvállalkozás körében végeztek, a tréning költségek negatívan korrelálnak a szervezet eredményességével.

WYNARZCYK et al. (1993) az Egyesült Királyságban végzett felmérései alapján megállapítható, hogy a leggyorsabban növekvő kisvállalkozások nem költenek szignifikánsan többet tréningre mint mások. Hasonló eredményt publikáltak LANGE et. al. (2000), mikor nem leltek kapcsolatot az üzleti növekedés és a tréning költségek mértéke között.

MARSHALL et al. (1995) szerint a vezetésfejlesztési programoknak kisebb a hatása a vállalati teljesítményre, mint a hasonló nagyvállalati beavatkozásoknál. TUNG-CHUNG HUANG (2001) ezzel ellentétes eredményeket is ismertet.

COSH 1998-ban munkatársaival 1640 Egyesült Királyságbeli kis- és középvállalkozást vizsgáltak és pozitív korrelációt – bár nem szignifikáns mértékűt – állapítottak meg a tréningek alkalmazása, a cégek életkora és gazdasági válságot átélő képessége között. Eredményeik között a formális tréningek mértéke a foglalkoztatás mértékével és az értékesítési árbevétel növekedésével korrelál, ugyanakkor nincs kapcsolatban a nyereséggel.

TUNG-CHUNG HUANG (2001) mintegy 500 taiwani kis- és középvállalkozásnál nézte a tréningekkel kapcsolatos véleményeket, a vállalatok gazdasági eredményességük és tréning rendszerük szerint jó tréninghatékonyságú és rossz tréninghatékonyságú alcsoportokba rendezte. Kérdőívvel vizsgálta a tréningekhez kapcsolódó általános „attitűdöt” és azt állapította meg többek között, hogy a jó tréninghatékonyságú cégnél a tréning feladatai között legmagasabb pontszámot a képességek növelése kapta, míg a rossz tréninghatékonyságú cégnél ugyanazon a listán belül a balesetek csökkentése. A jobb tréninghatékonyságú szervezeteknél az egy munkavállalóra jutó tréningköltség szignifikánsan magasabb volt, mint a rossz tréninghatékonyságú cégnél (182 USD/fő, 138 USD/fő). A tréningköltségek és az összbérköltség függvényében a taiwani átlag a kanadai átlaggal mozgott együtt (0,9%), meghaladva a japán átlagot (0,4%), de nem érve el az USA nagyvállalatinak (1,8%), Németország (1,8%), Hollandia és Ausztrália (1,7%) eredményét.

A kutatásban az alkalmazott képzési formák fontosságát egy ötfokozatú skálán vizsgálták és azt találták, hogy a jó tréninghatékonyságú cégnél a leghatékonyabb képzési forma a tapasztalt munkaerővel való együttgondolkodás volt.

Az American Society for Training and Development szerint az USA-ban a tréning jellegű képzési tevékenységeket a következő trendek jellemezték 1997-ben (Training and Development 1998. január):

	540 vállalat átlaga	A piacvezető vállalatok átlaga
A képzési költség a bérköltség %-ában	1,46%	3,93%
Egy főre jutó képzési költség (dollarban)	504	1659
Képzésben részesülők aránya %-ban	68,7	85,9

A leggyakoribb képzési tevékenységként szerepelt a kutatási eredményekben az új belépők orientációja (94%), a vezetői képességek fejlesztése (93%), a számítógépes készségek fejlesztése (91%) és a munkakör specifikus készségek fejlesztése (88%).

A képzések szolgáltatóit a következőkben foglalták össze:

	540 vállalat átlaga	A piacvezető vállalatok átlaga
Képző cégek (%)	73	91
Tanácsadó cégek (%)	68	81
Termeléstámogatók (%)	53	69
Főiskola, egyetem (%)	42	56
Szakszervezeti és szakmai szövetségek (%)	17	16
Állami intézmény, szervezet (%)	12	9

FREEL (1999) mintegy 250 angol kisvállalkozást vizsgált, azt kutatta, hogy melyek azok a készségek, amelyek a legfontosabbak a vállalkozások számára az innovativitás növekedése érdekében. Az alábbi készségeket találta – csökkenő fontossági sorrendben: technikai-szakmai készségek, marketing, vezetői, pénzügyi készségek.

VAN LOO et al. (2001) szerint nem elég csak azokat a készségeket azonosítani, amelyekre egy ágazatban szükség van, hanem figyelembe kell venni és kezelni a „készségek erodálódását” is. Megállapításuk szerint a készségek erodálódását a következő tényezők okozhatják:

Készségerodálódás típusa	Az értékcsökkenés a humán tőkében
Használat	Természetes életkori folyamatok, betegség, baleset
Atrófia-sorvadás	Kevés vagy nem hatékony használat
Munka-specifikus készségek változása	Új készségek használata válik szükségessé a társadalmi haladás miatt
Piac által vezérelt készségcsökkenés	Csökkenő foglalkoztatás, vagy gazdasági recesszió, versenypiaci nyomás
Vállalat-specifikus készségerodálás	A dolgozónak változtatni kell munkafeladataiban, hogy cégénél maradhasson

Az Angol Kisvállalkozások Szövetsége LANGE et al. (2000) közlése szerint az alábbi szempontokat találta, melyek fontos motivációs tényezői a kisvállalkozások fejlesztésének:

- A kisvállalkozások döntő többségében a tulajdonosnak van meghatározó szerepe a humán erőforrás tevékenységek felvállalásánál, illetve fel nem vállalásánál.
- A tulajdonos kompetencia-készség szintje szoros kapcsolatban, korrelációban van az alkalmazottak kompetencia-készség szintjével.
- A kisvállalkozások tulajdonosai gyakran rossz néven veszik, ha egy alkalmazottjuk többet tud náluk az új technológiákról.
- Az előbbi jelenség viszont annál kevésbé jellemző, ha minél közelebbi családi kapcsolatban van a tulajdonossal az, aki a magasabb készségeket birtokolja.

A családi vállalkozások az emberi erőforrás fejlesztés sajátos, speciális területét jelentik. Becslések szerint – McCANN et al. (2001) – az amerikai vállalkozások 90-95%-a családi vállalkozás vagy családi vállalkozás által ellenőrzött. A családi vállalkozások az USA GDP 50%-át állítják elő, miközben a munkaképes lakosság felét alkalmazzák. A családi vállalkozásokban alkalmazott munkaerő képzettsége a szerző szerint lényegesen alatta van az amerikai átlagnak.

A feldolgozott irodalmak alapján megállapítható, hogy a mikro-, kis- és közép-vállalkozások mind az európai, mind az amerikai és mind a hazai gazdaság meghatározó elemei. Arányuk jelentős, meghaladja a vállalkozások és vállaltok számának 97 %-át. Innovációs helyzetük azonban nehéz a kis alkalmazotti létszám és a termelés volumene miatt. A munkaerő állomány képzettsége alacsony, a humán erőforrás fejlesztés területén sajátos problémákkal küszködnek. Önálló képzési programok megszervezésére és megvalósítására különösen a mikro-, és kis vállalkozások nem képesek. Mivel alacsony az egyes vállalatok alkalmazotti létszáma, ezért a képzéseken való részvétel is problémás. A képzettségi szint növelése viszont egyre inkább gazdasági kényszer. Ezen a területen előre haladást csak pályázati programok és központi támogatás révén érhető el.



## II.

### A kutatás bemutatása, módszere

#### II.1. A kutatás általános bemutatása

Kutatásunk fő célkitűzése egy helyzetkép kialakítása volt az emberi erőforrás fejlesztés és képzés jelenlegi helyzetéről, lehetőségeiről, továbbá azon jövőkép bemutatása, melyet a téma vonatkozásában a megkérdezett szervezetek elsőszámú vezetői kialakítottak.

A kutatás során az általános felől a különös és tipikus felé haladva, elsősorban a nemzetközi, továbbá a hazai szakirodalom áttekintésével, valamint a vállalati szintű elemzések felhasználásával foglalkoztunk azokkal az emberi erőforrás fejlesztési kérdésekkel, amelyek erőteljesen befolyásolják a vállalkozások eredményes működését. Az általunk vizsgált vállalkozásokat olyan rendszerelemként értékeltük, amelyek részei az őt körülvevő környezetnek, miközben ők maguk is egymástól eltérő, belső rendszerrel rendelkeznek.

A vizsgált vállalkozások köréből kihagytuk az egyéni magánvállalkozásokat, amelyek azért nem képezik vizsgálatok tárgyát, mert esetükben az emberi erőforrás fejlesztés számos részterülete, folyamata nem valósul meg. Földrajzi értelemben az alapsokaság Magyarország egész területére kiterjed.

A mintavétel a véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül egyszerű, véletlen kiválasztással történt, amelynek típusa a mechanikus (szisztematikus) mintavétel volt CSEH-SZOMBATI és munkatársainak (1971) iránymutatásai alapján: 840 darab. A kiküldött kérdőíveket nem minden szervezettől kaptuk vissza, így a feldolgozott minta nagysága 201 szervezet 357 kérdőíve. Megkérdeztük a szervezet elsőszámú vezetőit, valamint szervezetenként néhány beosztottat.

Az alkalmazott kérdőívben – a célkitűzéseknek megfelelően – a kis- és középvállalkozások emberi erőforrás fejlesztési gyakorlatát és annak jelentőségét szándékoztunk feltérképezni.

Az eredményekből arra próbáltunk következtetni, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak a vezetők az emberi tényezőnek, és milyen funkciók, szemléletek jellemzik jelenleg az adott vállalkozások munkaerő-fejlesztési és képzési gyakorlatát, milyen változások és igények várhatók ezen a területen.

Kutatásunkat az alábbi szakaszok jellemezték: a hazai és nemzetközi szakirodalom tanulmányozása, a kérdőív kidolgozása, a próbafelvétel lefolytatása az előzetesen

megszerkesztett kérdőív alapján. A szerzett tapasztalatok értékelése, a kérdőív végleges formájának kialakítása után került sor a primer adatgyűjtésre, majd az adatok feldolgozására és az eredmények értékelésére. A feladat megoldásához a szociológiai kutatás módszereit alkalmaztuk. Az adatfeldolgozás és értékelés során számítógépes programokat (Word, Excel, Power Point, SPSS 10.0) használtunk fel.

## II.2. Kérdőíves interjúra alapozott vizsgálatok

Az adatgyűjtési módszer kiválasztása elsősorban a témától, a vizsgálat méretétől és a felmérési egységtől függ. A vizsgálatokat elsősorban kérdőíves interjúra CSEH-SZOMBATI et al. (1971) iránymutatásai alapján, valamint vállalati adatokra építettük. A kérdőíves interjúban a vállalkozás elsősorban vezetői és beosztott alkalmazottai vettek részt, akik kompetensek a feltett kérdésekben, és a szervezet méretétől függően nagyobb vagy kisebb mértékben maguk is részt vesznek a humán erőforrás gazdálkodás folyamataiban ugyanakkor, mint beosztottak a képzési – fejlesztési folyamatok „elszenvedői”.

A kérdőív első változatának elkészítése után, amely során figyelembe vettük a szakirodalom vonatkozó iránymutatásait, előzetes próbavizsgálatokat végeztünk. Ennek során hat szervezet vezetőjével készült interjú, majd az így nyert tapasztalatok alapján megalkottuk a kérdőív végső formáját, elsősorban egyszerűbbé és világosabbá téve kérdéseinket (1. melléklet). A kérdőív nyitott és zárt kérdéseket tartalmaz, első részében ötfokozatú válaszolási lehetőséggel, amelyet az előzetes próba után minden fő kérdéscsoportnál kiegészítettünk egy-egy nyitott formájú kérdéssel, amelyben a vezetők szabadon kiegészíthették előző válaszaikat az adott témában.

Az alkalmazott adatgyűjtési rendszer három részből tevődik össze: magából az „interjúból”, az „általános adatgyűjtőből” és az „interjúazonosító” adatokból. Az interjú kérdései az emberi erőforrás fejlesztés jelen gyakorlatát és jövőben elérni kívánt céljait tematikusan 5 fő kérdéscsoportra bontva 58 alkérdésben vizsgálja. Az „általános adatgyűjtő” első kérdéscsoportjában 15 kérdésben általános, a szervezetre vonatkozó adatokat gyűjtöttünk, majd 8 kérdés a szervezet emberi erőforrás gazdálkodását tekinti át, majd újabb 8 kérdés vonatkozik az interjút adó elsősorban vezetőre.

Az interjú fő kérdéscsoportjai a következő témákat tartalmazzák:

- képzési ösztönzők vizsgálata,
- szervezeten belüli képzési formák vizsgálata eredményességük alapján,
- szervezeten kívüli (vállalaton kívüli) képzési formák vizsgálata eredményességük alapján,
- az egyéni fejlődést támogató módszerek, lehetőségek minősítése hatékonyságuk alapján,
- a pályázati aktivitást befolyásoló tényezőket.

Kérdésenként megadtuk azokat a válaszokat, amelyeket fontosságuk, hatásuk, eredményességük alapján a megkérdezett vezetőknek egytől-ötig terjedő skálán minősíteni kellett (1 pont – nem megfelelő, 2 pont – részben megfelelő, 3 pont – közepes, 4 pont – eléggé megfelelő, 5 pont – hangsúlyozottan megfelelő). A válaszok között lehetek azonos minősítések is, illetve amennyiben a vezetőknek nem volt tapasztalata, vagy nem alkalmazta a gyakorlatban az adott funkciót, akkor ahhoz a válaszhoz egy „0”-t írhatott. A kérdéseket a témán belül általában úgy fogalmaztuk meg, hogy a vezetők válaszaikkal arra világítsanak rá, hogy mi a jelenlegi gyakorlat, milyen formában végzik azt, és a jövőben mit kívánnak elérni a kérdezett területeken. A feltett kérdések között szerepelnek olyanok is, amelyek megválaszolásánál véleményt, minősítést kértünk mind a vezetői, mind a beosztotti munkakörre vonatkozóan. A kérdőívek feldolgozása során a CSEH-SZOMBATI et al. (1971) útmutatásai alapján végeztük el a munkafolyamatokat: ellenőriztük a kérdőíveket, majd elkészítettük a kódolást, a táblázást, végül az eredményeket bemutató táblázatokat, ábrákat állítottunk össze.

Az anyag ellenőrzése során megvizsgáltuk azt, hogy minden kérdésre sikerült-e válaszolni, illetve, hogy a felelet jelentése világossá vált-e. Az „egyöntetűség” ellenőrzése után 201 cég adatait dolgoztuk fel. A felhasznált 357 kérdőívet minimum 88%-os kitöltöttség jellemezte.

### **II.3. Az alkalmazott matematikai és statisztikai módszerek**

A kiértékelésnél több fajta, a kutatáshoz szükséges matematikai-statisztikai módszert alkalmaztunk. Az adatgyűjtési rendszer három részének feldolgozásánál az alábbi módszerekkel dolgoztunk:

- Az interjú 5 fő kérdéscsoportját – melyek az emberi erőforrás fejlesztés jelenlegi gyakorlatát és jövőben elérni kívánt céljait vizsgálják – külön-külön kérdéscsoportként dolgoztuk fel. Vizsgáltuk a jelenre, a jövőre adott válaszok értékeit az 1-től 5-ig terjedő skálán adott pontértékek középértékének meghatározásával, melyet az adatok jellegéből adódóan számtani átlaggal értékeltünk. Ezzel párhuzamosan elvégeztük azok megoszlási és rangsor vizsgálatát is.
- Ahhoz, hogy az azonos tartalmú, de a jelen gyakorlatára vonatkozó kérdésekre adott válaszok átlagainak és az azonos tartalmú, de a jövőbeni elvárásokra vonatkozó kérdésekre adott válaszok átlagainak szignifikáns differenciáit kiválasszuk, a Student-féle egymintás t-próbát alkalmaztuk (VARGHA, 2000; SVÁB, 1967) iránymutatásai alapján. Ez a módszer a legalkalmasabb, ha összetartozó csoportok (azonos kérdés jelenre és jövőre adott válaszai) átlagait akarjuk összehasonlítani. Továbbá azért is alkalmaztuk az egymintás t-próbát, mert volt egy normális eloszlású kvantitatív változó, amelyről azt feltételeztük, hogy értékszintje szignifikánsan növekedni fog a jövőre vonatkozó válaszok esetén a jelenhez képest. Az értékelésnél  $P < 0,05$  alatti értéket tekintettük szignifikáns eredménynek.
- A vizsgálatokhoz az SPSS 10.0 szoftvert használtuk fel, amely a jelenre és a jövőre

vonatkozó összes adat felhasználásával kiszámította a két változó közti különbség átlagát, szórását, standard hibáját, konfidencia intervallumát, továbbá megadta adott szabadságfok mellett a kiszámított t-érték alapján a két változó közti különbség szignifikancia-szintjét. Ezek alapján egyértelműen láthatók a számítások azon eredményei, amelynek segítségével a szignifikanciára vonatkozó következtetéseink igazolhatóak. A t-próba kritikus értékét ( $P = 5\%$ ) és az  $SzD_{p5\%}$  értéket SVÁB (1967) alapján határoztuk meg.

- Esetenként vizsgálatot végeztünk arra vonatkozóan, hogy az egyes válaszok milyen ponteloszlást mutatnak, azaz a válaszadók nagyobb hányada melyik skálaértékkel jellemezte a vizsgált kérdéskört.
- A kérdőív általános adatlapját – mely két részből tevődik össze: a céget bemutató adatokból és az adott cég emberi erőforrás fejlesztésére vonatkozó információkból – kérdésenként dolgoztuk fel. A kérdés jellegétől függően számtani átlagolással, illetve megoszlás vizsgálattal dolgoztunk, valamint az egyes válaszok csoportba rendezésével végeztünk elemzéseket.
- A válaszadó elsőszámú vezető és a beosztott adatlapját a kérdőív általános adatlapjához hasonlóan dolgoztuk fel azzal a céllal, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek jellemzéséhez ezen adatokat is felhasználjuk.
- Célunk volt olyan vizsgálatok elvégzése is, amelyek arra mutatnak rá, hogy a vizsgált szervezetek különböző szempontok alapján alkotott csoportjaiban (gazdálkodást jellemző, emberi erőforrás fejlesztést jellemző vagy elsőszámú vezetőt ill. beosztottat jellemző mutatók szerint) van-e különbség az emberi erőforrás fejlesztés kérdés-csoportjaira adott válaszok között.
- A vizsgálatok célja volt az is, hogy megállapítsuk, van-e szignifikáns különbség a fenti szempontok csoportjainak viselkedésében az emberi erőforrás fejlesztés terén. Itt az egy szempontoz tartozó csoportok átlagait – a különbségek kiszűrésére szolgáló legalkalmasabb módszer – az egyszempontos független mintás varianciaanalízis (VARGHA, 2000; KERÉKGYÁRTÓNÉ és MUNDRUCZÓ, 1989; HUNYADI et al., 2001; HAJDU et al., 1994) alapján hasonlítottuk össze.
- A varianciaanalízis azért egy szempontos, mert a független mintákat csak egyetlen szempont – az alkalmazott csoportosító változó – alapján csoportosítjuk. A normalitás és a szórás-homogenitás vizsgálatok alapján elvégezhető volt az egyszempontos független mintás varianciaanalízis. Az értékelésnél csak a  $P < 0,05$  alatti értéket tekintettük szignifikáns eredménynek.
- A statisztikai elemzéshez ismét az SPSS 10.0 programot használtuk. A szoftver a rendelkezésre álló adatok alapján kiszámította az F-értéket, és a megfelelő szabadságfokok segítségével megállapította a szignifikancia szintet.
- A vizsgálatok elvégzéséhez először a szervezetek jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztunk létre.
- Szempontot jelentett a *jövedelmezőség*, amely a szervezetek működésének gazdasági hatékonyságát jellemző mutató. A jövedelmezőséget a cég adózás előtti eredményének és árbevételének hányadosaként definiáltuk. A csoportképzésnél a fent említett módszer szerint jártunk el, három kategóriát

alkotva: a veszteséges, a 0-5% jövedelmezőségű, és az 5% feletti jövedelmezőségű cégek.

- Az alkalmazottak létszámával definiált szervezeti méretet a KSH által használt csoportméretekhez hasonló módon osztottuk fel: a mikro vállalkozások (1-9 alkalmazott), a kisvállalkozások (10-49 alkalmazott), a középvállalkozások (50-249 alkalmazott) tekintetében.
- A szervezetek tulajdonságaiból képzett változók és az emberi erőforrás fejlesztési tevékenységek terén képzett változók közötti kapcsolatot igyekeztünk feltárni. Mivel két, nem ordinális változó közötti lineáris kapcsolatot vizsgáltunk, a Pearson-féle tapasztalati korrelációs együttható szignifikancia vizsgálatával kiszűrhetőek voltak az összefüggések (VARGHA, 2000; HAJDU et al., 1994; HUNYADI et al., 2001)
- Az eredményekben nullától szignifikánsan eltérő korrelációt közlünk, még ha azok nem is mutatnak túl nagy értéket. Mindezt több okból. Először is a társadalomtudományban a mérések igen „zajosak” a természettudományhoz képest, így a változók közti kapcsolatok is alacsonyabbak, emiatt az alsó határ meghúzásában a még közölhető eredmények esetében kevésbé voltunk szigorúak. Másodszor statisztikai-módszertani szempontból nem lenne helyes más mércével mérni a változók közti kapcsolatokat az átlagok közti különbségekhez képest: ha utóbbinál a szignifikancia szint a mérvadó a különbségek megállapításakor, akkor a kapcsolatok megállapításánál is hasonlóan kell eljárni.
- A cégek tulajdonságaiból alkotott változók a következők voltak:
  - árbevétel,
  - szervezeti méret (alkalmazotti létszám),
  - összes vállalati tréningórák száma,
  - egy alkalmazottra jutó továbbképzési költség átlaga.

Az eredmények értékelésénél az elemszámot és a Pearson-féle „r” értéket vettük figyelembe, és csak a  $P < 0,05$  alatti értéket tekintettük szignifikáns eredménynek.



### III.

## A vizsgált szervezetek működési, és emberi erőforrás gazdálkodási jellemzőinek bemutatása

A kérdőívünkkel 840 szervezetet kerestünk meg, választ nem kaptunk mindenhol, így a felmérésünkben 201 szervezet vett részt. Összesen 357 kérdőív adatait dolgozhattuk fel. A vizsgált szervezetek telephely szerinti megoszlását az 1. ábrán bemutatott térkép szemlélteti. Legmagasabb a vizsgált szervezetek száma Pest (23) Hajdú-Bihar (21), Csongrád (12), Jász-Nagykun-Szolnok (12), Győr-Moson-Sopron (11), Bács-Kiskun (11), Békés (11) és Fejér (10) megyékben.

Telephely szerint a Nyugat-Dunántúli Régió területéhez tartozik a szervezetek: 13,93 százaléka (28 db), Kelet-Dunántúli a szervezetek: 13,43 százaléka (27 db), Dél-Dunántúli 10,95 százaléka (22 db), a Dél-alföldi Régióhoz 16,92 százaléka (34 db), Közép-Magyarországi 11,44 százaléka (23 db), az Észak-Magyarországi Régió területéhez a szervezetek 11,94 százaléka (24 db) és az Észak-alföldi Régióhoz a szervezetek 21,39 százaléka (43 db) tartozik.



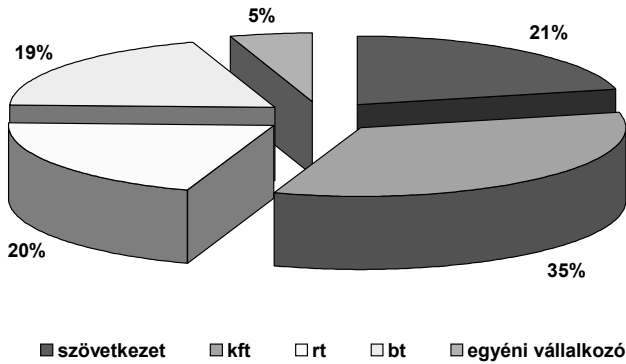
1. ábra

A vizsgált szervezetek megoszlása megyénként

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgált szervezetek 35,32 százalékat (71 cég) 1948 és 1989 között, közel felét, pontosan 46,27 százalékat (93 cég) 1990-1995, 16,92 százalékat (34 cég) pedig 1996 után alapították – 1,5 százaléka (3 cég) nem válaszolt.

A működés formája szerint – 2. ábra – a vizsgált szervezetek 21,39 százaléka (43 cég) szövetkezeti formában, 33,83 százaléka (68 cég) korlátolt felelősségű társaságként, 20,4 százaléka (41 cég) részvénytársaságként, 19,4 százaléka (39 cég) betéti társaságként, 4,98 százaléka (10 cég) egyéni vállalkozóként működik.

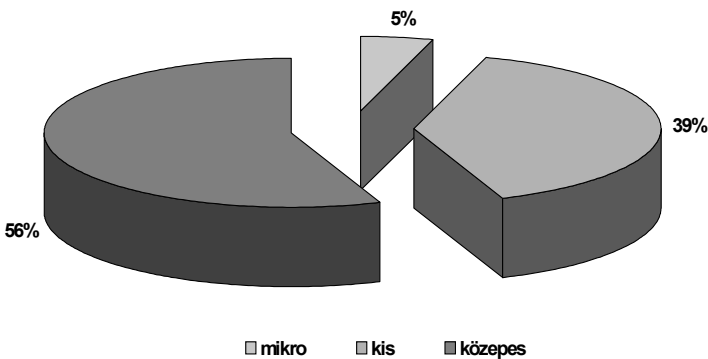


2. ábra

A vizsgált szervezetek működési formái (Forrás: saját vizsgálatok)

Az eredményességet az árbevétel, a termelési érték és az adózás előtti eredmény alapján vizsgáltuk. Az árbevétel alapján nagy eltérések mutatkoztak az egyes szervezetek között: a legkisebb árbevétel 152.000 Ft, a legnagyobb árbevétel 1.991.115.000 Ft volt.

Az adózás előtti eredmény szempontjából a szervezetek három csoportba sorolhatóak: veszteséges a szervezetek 18 százaléka, 20.000 E Ft alatti eredménnyel rendelkezik a 65%-uk, 20.000 E Ft feletti eredményt a cégek 17 százaléka ért el. A legalacsonyabb adózás előtti eredmény -95.109 E Ft; a legmagasabb adózás előtti eredmény 80.432 E Ft volt. Az alkalmazottak számának megoszlását mutatja be a 201 vizsgált cég esetében a 3. ábra.



3. ábra

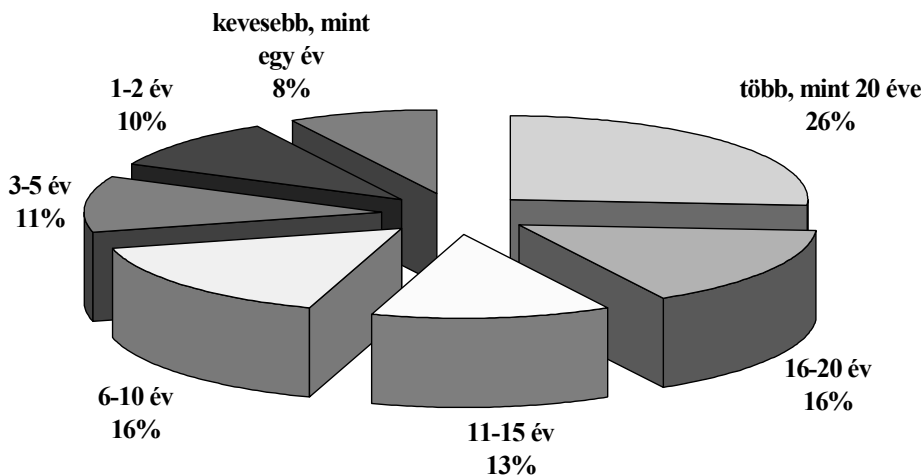
A szervezetek alkalmazotti létszámának megoszlása (Forrás: saját vizsgálatok)

A vizsgálatba bevont cégek 4,8 százaléka mikroszervezet, 39,0 százaléka kisvállalat, 55,2 százaléka közepes nagyságú vállalat. A legkisebb cég 2 fő alkalmazottat foglalkoztat, a legnagyobb, pedig 253 főt.

A vizsgált cégek összes alkalmazotti létszáma 18256 fő, ebből 12 százalék felsőfokú végzettségű dolgozó (2190 fő) ami átlagosan 201 cég esetében 10,9 főt jelent. Az alkalmazottak végzettségét vizsgálva négy végzettségi formát alakítottunk ki.

Az alkalmazottak között a legnagyobb arányt a középiskolát végzettek képviselik 52 százalékkal. Csekély az iskolázatlanok száma, mindösszesen két százaléka az összes alkalmazotti létszámnak. Az alkalmazottak 34 százaléka alacsony végzettséggel, 12 százaléka felsőfokú végzettséggel rendelkezik.

Az alkalmazotti munkaviszonyban lévő dolgozók több mint fele (55%) 11 évnél régebben dolgozik az adott szervezetnél. A részletes megoszlást a 4. ábra mutatja be.



4. ábra

Az alkalmazotti munkaviszonyban lévő munkaerő megoszlása a munkaviszony tartama szerint

Forrás: saját vizsgálatok

A 11 évnél régebben alkalmazásban lévőknél kiemelendő, hogy a dolgozók 26 százaléka (az összes alkalmazott egynegyede) több mint 20 éve dolgozik ugyanott. A kördiagram alapján látható, hogy csekély azoknak a dolgozóknak a száma, akik csak egy éve kezdték el munkájukat ezekben a cégekben.

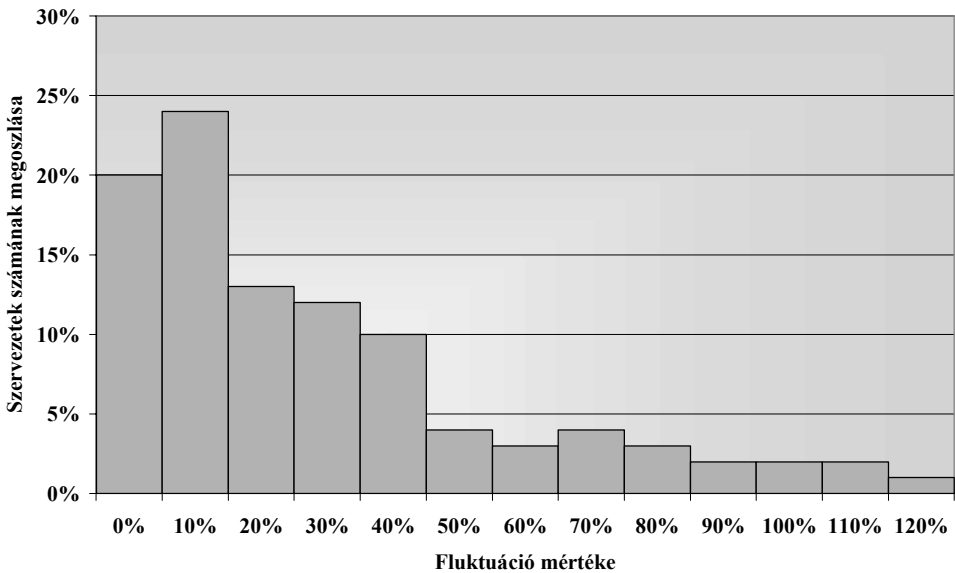
A vizsgált 201 szervezet 18256 alkalmazottjából 2190 fő dolgozik vezetőként. Ebből a rétegből 3,4% (75 fő) felsővezetőként, 7,9% (173 fő) középvezetőként dolgozott. A teljes alkalmazotti létszámot tekintve a nők aránya 43,5% (7941 fő).

A munkahelyi igazolatlan hiányzások száma kedvező képet mutat a 2005. évre vonatkozóan, mivel a cégek 88 százalékánál egyáltalán nem volt igazolatlan hiányzás, legmagasabb volt a 40 óra egy cég esetében.

A vizsgált vállalatok fluktuációs mutatói egymástól nagyon eltérő adatokat mutattak (5. ábra). Az éves munkaerő-forgalomra vonatkozó később bemutatott képletet az interjú során az elsőszámú vezetőknek átadtuk, így azonos számítási metódusa miatt a fluktuációs mutató alkalmas az összehasonlító elemzéshez.

$$\text{Fluktuációs mutató (\%)} \Rightarrow \frac{\text{2004. évben távozók létszáma}}{\text{2004. évben az alkalmazottak átlagos száma}} * 100$$

10 (19,9%) szervezet esetében nem volt fluktuáció, 48 (23,89%) szervezetnél 0,15% és 9% közé esett ez a mutató. 72 (35,8%) cégnél 10% és 50% között alakult a 2000. évi fluktuáció, 27 (13,4%) cég esetében 50-100% között, 14 (6,9%) szervezetnél 100% felett volt a munkaerő-forgalom.



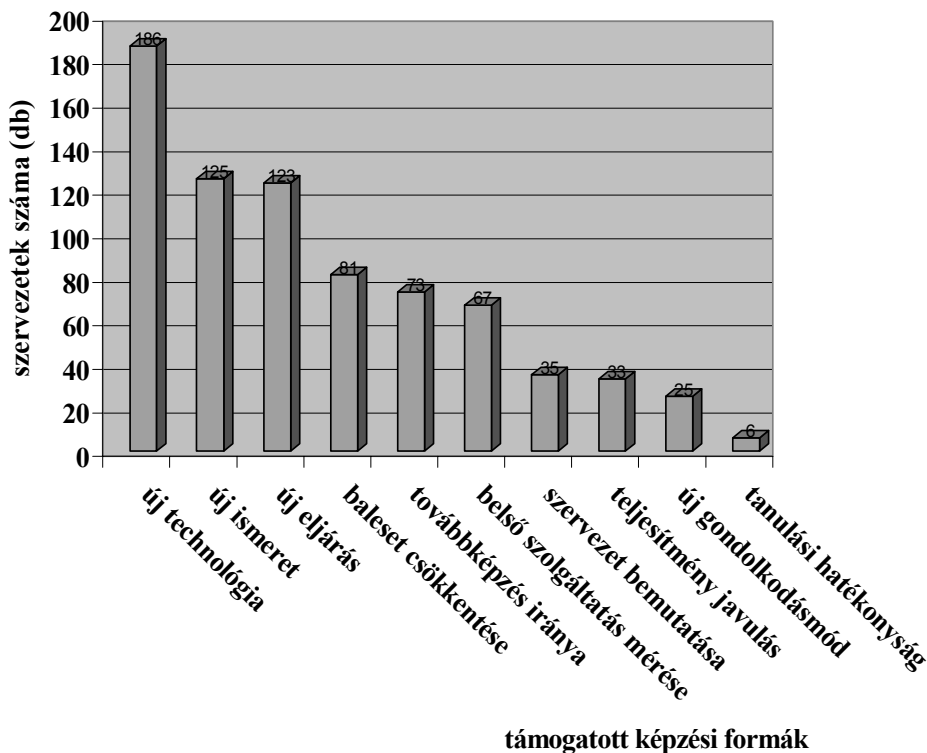
5. ábra

Az alkalmazotti munkaviszonyban lévő munkaerőre jellemző munkaerő-forgalom (fluktuáció) megoszlása %-ban kifejezve

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgált szervezetek közül 56 (28%) rendelkezik formális irányelvvel a továbbképzésekkel és a tanulással kapcsolatban. Nem rendelkezik semmilyen képzési irányelvvel 133 szervezet (66,2%), nem kaptunk erre vonatkozóan választ 12 szervezettől (6%).

A vizsgálatok során választ kerestünk arra a kérdésre is, hogy a 2004. és a 2005. évben az elsőszámú vezetők milyen céllal támogattak képzéseket. Az összesítést a 6. ábra szemlélteti, és az arra mutat rá, hogy azok a képzések kaptak elsősorban prioritást, azok voltak fontosak, melyeknek a célja új technológia, technikai eszköz, gép, új ismeret vagy új eljárás megtanítása volt. Azok a képzések, programok, amelyek célja egy belső attitűd megváltoztatása, egyéni hatékonyság növelése vagy a céghez való kötődés erősítése, háttérbe szorultak fontosságukat tekintve.



6. ábra

Támogatott képzések 2004. évben

Forrás: saját vizsgálatok

Jelenleg a gyakorlatban még nem jellemző a képzések, a tanulási formák hatásának a mérése, ezt mutatja az a számadat is, hogy a cégek 97,7%-a *nem dolgozza fel* azt, hogy számára a képzés milyen eredménnyel jár, milyen sikerrel bonyolították le a programokat.

Az adatok azt mutatják, hogy alacsony a tréning jellegű képzési óraszám, ugyanis a cégek 87,6%-a nem adott választ, illetve „0” választ adott arra, hogy hány órát tesz ki az összes vállalati tréning 2004. évben órában kifejezve.

Egy cég 1000 tréningórát jelölt meg éves szinten, ami azt jelenti, hogy amennyiben valamennyi alkalmazotjának tartott képzéseket (252 fő), akkor az 1 főre vetített éves tréningórák átlaga 3,96 óra volt.

A vizsgált szervezetek 25 %-a fordított munkatársaira 10.000 Ft feletti képzési költséget alkalmazottanként. A legmagasabb összes képzési költség 11.800.000. Ft volt, egy 166 főt foglalkoztató részvénytársaság esetében. A kérdésre négyen nem válaszoltak, 32 cég pedig nem költött képzésre a 2005. évben.

Sorszám	Egy alkalmazottra eső képzési költség (E Ft/fő)	A cég alkalmazottainak létszáma (fő)	Árbevétel (E Ft)	Összes képzési költség (E Ft)	Működési forma	Alapítás éve	Árbevétel és összes képzési költség aránya %-ban
1.	16,0	22	493 000	352	Szövetkezet	1968/1993	0,07
2.	154,3	7	40 943	1 080	Szövetkezet	1992	2,60
3.	15,0	78	1 905 471	1 170	Rt.	1990	0,06
4.	73,0	33	187 259	2 409	Rt.	1993	1,30
5.	20,0	58	300 000	1 160	Szövetkezet	1961	0,39
6.	30,0	123	385 000	3 690	Rt.	1999	0,96
7.	22,5	62	308 746	1 395	Szövetkezet	1969	0,45
8.	120,0	23	302 010	2 760	Rt.	1993	0,91
9.	45,0	221	1 173 177	9 945	Szövetkezet	1948	0,85
10.	2,0	1	40 000	20	Kft.	1993	0,05
11.	22,0	150	480 000	3 300	Kft.	1999	0,69
12.	71,4	166	1 696 064	11 852	Rt.	1993	0,70
13.	14,2	77	1 991 155	1 093	Kft.	1991	0,05

**1. táblázat**

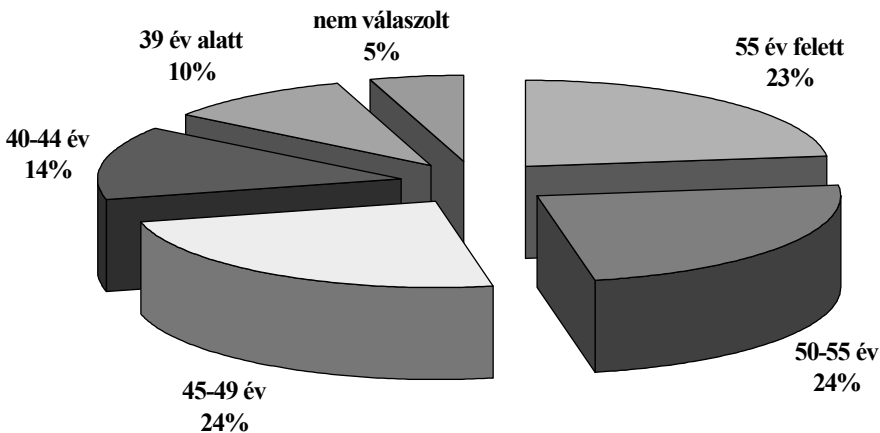
Képzési költségekkel kapcsolatos összefüggések

Forrás: saját vizsgálatok

Vizsgálatot végeztünk arra vonatkozóan, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol a tanulási, továbbképzési költség átlaga munkatársanként a 2004. évben meghaladta a 10.000 Ft-ot, milyen összefüggés volt a képzési költség, az árbevétel, az alkalmazotti létszám és egyéb a szervezetet jellemző egyéb tulajdonságok között (1. táblázat).

Az 1. táblázatból – az egy alkalmazottra jutó költségek alapján – az látható, hogy a részvénytársasági formában dolgozó szervezetek többet költenek képzésre. Az árbevétel és az összes képzési költség aránya az egyes cégeknél 0,05% és 2,6% között változik.

A kimutatást csak azoknál a cégeknél végeztük el, ahol az egy főre jutó képzési költség a 10.000 Ft-ot éves szinten meghaladta. A cégek 75%-a árbevételének kevesebb, mint 0,05%-át költi képzésre.



7. ábra

A vezetők életkor szerinti csoportosítása

Forrás: saját vizsgálatok, n=357

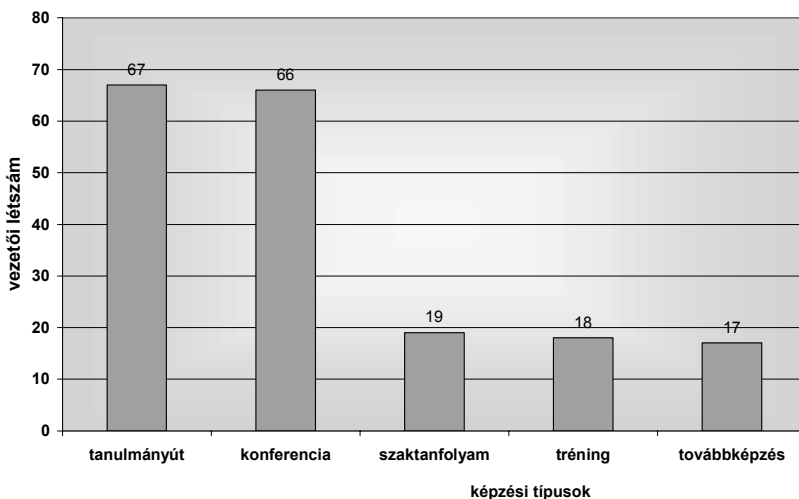
Az interjú során megkérdezett elsőszámú vezetők 83%-a férfi volt. A megkérdezett vezetők életkorát a 7. ábra mutatja be, amely alapján látható, hogy a vezetők 71%-a 50 év feletti, 14%-a 40-45 éves, 10%-a pedig 30-40 éves kor közötti.

A megkérdezett vezetők 72%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, 12%-a posztgraduális képzésben is részesült, míg 7 %-a ezen vezetői körnek középfokú végzettséggel rendelkezik. A vezetők 9%-a nem adott választ erre a kérdésre.

A végzettség mellett vizsgáltuk a vezetői kör nyelvtudását, számítógépes ismereteit, valamint továbbképzési részvételüket az 1996-2004-ig tartó időszakban. A megkér-

dezetek közül 61 fő (40,4%) nem rendelkezik semmilyen nyelvtudással. 140 fő (69,7%) esetében a nyelvismeret angol (65 fő), francia (23 fő), német (52 fő). A számítógépes ismeret tekintetében kedvezőbb arány mutatkozott. Az interjúalanyok több mint fele (52%) rendelkezik alap- és felhasználói szintű számítógépes ismeretekkel.

1996-tól 2004-ig a vezetők különböző képzési formában vettek részt. Ezen képzések formáit mutatja a 8. ábra. Látható, hogy a tanulmányutak és konferenciákon való részvétel került előtérbe, a vezetőknek csak 17%-a vett részt szaktanfolyamon, tréningen vagy speciális továbbképzésen.



8. ábra

A képzések igénybevételének megoszlása 1996-2004 időszakban

Forrás: saját vizsgálatok

A vizsgált szervezetek országos eloszlást mutatnak. Működési és emberi erőforrás gazdálkodási jellemzőik alapján az adatbázis alkalmas arra, hogy következtetéseket és megállapításokat vonjunk le, összehasonlítva a hazai és nemzetközi tapasztalatokkal, gyakorlattal. A KSH által használt, az alkalmazottak létszámával definiált szervezeti méret szerint a vizsgált szervezetek mikro-, kis- és közepes méretű vállalatok. Egyetértünk McKENNA és BEECH (1998) tanulmánya alapján azzal, hogy az 1980-as években a személyzeti szakterület a vállalkozói szférában is megjelent, azonban a kisebb szervezetekben nem egyértelmű a specializáció. A személyi kérdésekkel az egyéb feladatokkal is megbízott vezető vagy az első számú vezető foglalkozik. Ezt támasztja alá a vizsgált cégek esetében bemutatott gyakorlat, mely szerint az első számú vezetők 66%-a lát el ilyen feladatokat. Elfogadjuk GOSS (1989) véleményét, hogy egy világ választja el azokat a vállalkozásokat, ahol a vezető/tulajdonos „szinte kétkezi” munkásként vesz

részt a termelésben, azoktól a vállalkozásoktól, ahol egy szakmai stáb segíti minden döntését. Osztjuk CULKIN és SMITH (2000) véleményét, miszerint a kis- és középvállalkozások nem úgy viselkednek, ahogyan a nagy szervezetek, azok nem a nagy szervezetek leegyszerűsített formái. Ez azt is jelenti, hogy a vizsgált cégek emberi erőforrás gazdálkodása, képzései elsősorban a vezetőtől/tulajdonostól függ. MARTIM és STAINES (1994) szerint a jó eredményességű cégeket a rosszabbaktól a vezető/tulajdonos magasabb végzettsége és nagyobb szakmai tapasztalata különbözteti meg. Véleményünk szerint ugyanilyen meghatározó a vezetői szemlélet is. Ezen tapasztalatok alapján látható, hogy a szervezetfejlesztés szintjén azonos a tulajdonos/vezető fejlesztésével. A vizsgált szervezetek vezetőinek 72%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, 12%-a posztgraduális képzésben is részesült. A vezetői kör végzettsége megfelelő, azonban alacsony a nyelvtudás és az alap- és felhasználói szintű számítógépes ismeret, így a korszerű, gyors információk átvétele, beépítése a napi termelésbe a fejlődés gátjává válhat. Az emberi erőforrás hatékony működtetéséhez szükséges olyan vezetési ismeret erősítése, mely tartalmazza az emberi erőforrás fejlesztés feladatait is. Jelenleg a vizsgált cégek háromnegyede nem rendelkezik semmilyen képzési irányelvvel, 2004. évben a vállalatok 35%-a 10.000 Ft alatti képzési költséget fordított alkalmazottaira személyenként, a cégek közel 40%-a egyáltalán nem költött képzésre. A cégek 75 százaléka, árbevételének kevesebb, mint 0,05%-át költi képzésre. TUNG-CHUNG HUANG (2001) vizsgálatai alapján a jobb tréninghatékonyabb szervezeteknél az egy munkavállalóra jutó tréningköltség szignifikánsan magasabb volt, mint a rossz tréninghatékonyabb cégeknél (182 USD / fő, 138 USD / fő). A vizsgálatokba bevont szervezetek alkalmazottainak 61%-a általános iskolát végzett, mindösszesen 8 százaléka felsőfokú végzettségű, 71%-uk 10 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén. Az alacsony végzettségű alkalmazottak fejlesztése, az új technológiák működtetéséhez szükséges ismeretek átadása nagy feladatot ró az elsősorban vezetőkre. TÓTH (2002) véleménye, hogy „az EU tagságunknak átmenet nélkül, gyorsan és zökkenőmentesen kell bekapcsolódnia az egységes piacba”. Ez nem valósulhat meg anélkül, hogy ne támogatónánk a hatékony emberi erőforrás fejlesztést és gazdálkodást a kis- és középvállalkozások szervezeteiben, melyre hazai és nemzetközi tanulmányokat is találunk: KOVÁCS (2001), PÁLOVICSNÉ (2002), BOEKEL et al. (2000), JÁVOR (2001).



## IV. Képzési ösztönzők vizsgálata

A célunk volt választ kapni arra, hogy a kis- és középvállalkozásokban dolgozó vezetőket és beosztottakat milyen tényezőkkel lehet ösztönözni a képzésekben való részvételre. A képzési ösztönzőkre vonatkozó felmérést egy tizennégy kérdésből álló kérdéssor felhasználásával vizsgáltuk. A válaszok tartalmazznak anyagi és nem anyagi képzési ösztönzőket, olyan tényezőket, amelyek a vezetők és beosztottak esetében is egy széles motivációs lehetőséget biztosítanak a válaszadónak a képzési ösztönzés során. A tényezők listájának összeállításánál figyelembe vettük a szervezetek adottságait, a lehetőségeket, de nem hagytuk figyelmen kívül a felnőttképzés során alkalmazható és figyelembe vehető képzési ösztönzőket sem. A témával kapcsolatos vizsgálati eredményeket a 2. táblázat tartalmazza. Az első vizsgálatsorozat célja, az alkalmazható képzési ösztönzők vizsgálata, minősítése volt. Az elemzéssel célunk volt az is, hogy a jelenleg alkalmazott ösztönzők mellett egy várható tendenciát is felvázoljunk a jövőre vonatkozóan, továbbá az adatok lehetőséget adtak arra is, hogy a fejlesztési igényeket is meghatározhassuk a vezetők változtatási szándékán keresztül. A táblázat M = jelen oszlopának adatai azt mutatják, hogy a válaszadók pontszámai a 2,56 pont és a 3,99 pont között változtak. A felsorolt tényezőket közepesen ösztönzőnek és nagyon jó ösztönzőnek minősítették a megkérdezettek. A jelenlegi gyakorlatban alkalmazott eredményes képzési ösztönzők: információcsere, más szakemberrel való találkozás igénye, teljesítménytől függő ösztönzés és prémium együttes alkalmazása, valamint az egzisztenciajavulás lehetősége. Legkevésbé ösztönzők: kilépés a szokott környezetből, teljesítménytől független időbérek és a munkaidő kedvezmény. Az anyagi ösztönzők mellett a tanulási, ismeretbővítési, a szakmai, társulási igény is fontos szerepet kapott az eredményes képzési ösztönzők között. A minősítések rangsora alapján az elsőszámú vezetők közepesen tudják motiválni a beosztottakat a teljesítménytől független időbérrel és nem jelent eredményes ösztönzést a munkaidő kedvezmény sem.

A táblázat J = jövő oszlopának pontszámai azt mutatják, hogy a vezetői motiválásban eltolódik a hangsúly az ösztönzési módszerekben az anyagi jellegű eszközök felé, amelyek a munka minőségétől, teljesítménytől és prémiumérdekeltségtől, azaz az eredmények elérésétől függenek. A táblázat harmadik oszlopában a jelen és a jövő pontszámainak különbségei a változtatási igényt mutatják. A különbségek alapján megállapítható, hogy a jelenleg alkalmazott képzési ösztönzési formák mellett a munkakörülmények javításával, a munka minőségétől függő anyagi ösztönzéssel és munkaidő-kedvezménnyel tervezik még ösztönözni a képzésben való részvételt. A vezetők által adott pontszámok eloszlásának eredményei azt erősítették, hogy a jövőben nagyobb szerepet kapnak a képzési ösztönzők.

VEZETŐ	Jelenlegi ösztönző erő (M = jelen)		Jövőben elérni kívánt fontosság (J = jövő)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)	
	Fontossági sorrend	Pont-értékek átlaga	Fontossági sorrend	Pont-értékek átlaga	A különbségek rangsora	Pont-értékek átlaga
Előléptetés	10.	3,06	10.	3,51	5.	0,45
Munkakörülmények javítása	9.	3,26	8.	3,83	1.	0,57
Önmegvalósítás (önálló feladatok)	5.	3,75	6.	4,07	9.	0,32
Érdeklődés	7.	3,61	7.	3,91	10.	0,30
Egyszerűsítés	3.	3,76	5.	4,13	7.	0,37
Kilépés a szokott környezetből	11.	3,00	11.	3,35	8.	0,35
Társasági / munkahelyi légkör	8.	3,51	9.	3,81	10.	0,30
Információcsere / más szakemberrel való találkozás igénye	1.	3,99	4.	4,21	12.	0,22
Munkaidő kedvezmény	13.	2,56	12.	3,06	3.	0,50
Teljesítményhez kapcsolódó anyagi ösztönzés (egyéni, csoportos teljesítménybérék)	4.	3,75	1.	4,24	4.	0,49
Teljesítménytől független időbérék: órabér, havi bér, éves bér	12.	2,72	13.	3	11.	0,28
Teljesítmény és prémium	2.	3,82	2.	4,23	6.	0,41
A munka minőségétől függő anyagi ösztönzés	6.	3,72	3.	4,23	2.	0,51

**2. táblázat**

A képzésben való részvétel ösztönzési formáinak vizsgálati eredményei  
A jelen és a jövő közti különbségek minden esetben 5%-os szinten szignifikánsak.

Forrás: saját vizsgálatok

A mikro-, a kis- és a közepes nagyságú vállalatok válaszai hasonló tendenciát mutattak a jelenre és jövőre vonatkozó elemzéseknél. A jövő pontszámai minden esetben magasabbak voltak.

A szervezet méretétől függően eltérőek a cégek ösztönzési módszerei. Szignifikáns eltérés tapasztalható a jelenre és a jövőre vonatkozóan is a munkaidő kedvezmény alkalmazásánál a különböző szervezetekben. A mikroszervezetek elsősorban a munka minőségétől függő anyagi ösztönzést kedvelik, és az alacsony létszámú szervezetekben az egzisztenciális kérdések és a társasági munkahelyi légkör javulása jelent ösztönző erőt.

A vállalat eredményessége szempontjából a képzési ösztönzők vizsgálata során megállapítható, hogy a veszteséges cégek alkalmazzák legkevésbé az anyagi ösztönzőket, a munkaerőre elsősorban a munkaidő kedvezménnyel és a más környezetben való tanulás biztosításával hatnak. A középfokú végzettséggel rendelkező vezetők szívesen alkalmazzák a képzési ösztönzőket, ugyanis a munkaidő kedvezmény kivételével valamennyi ösztönzési formánál magas pontszámot adtak.

A képzési ösztönzők szerepét és fontosságát megvizsgáltuk a beosztottakra vonatkozóan is. Ugyanazt a kérdéssort és ugyanazokat a módszereket alkalmaztuk, mint a vezetői vizsgálatoknál. Célunk az volt, hogy az elemzésekkel megmutassuk azokat az eljárásokat, amelyeket az elsőszámú vezetők fontosnak ítélnek meg a beosztottak képzési ösztönzésénél. A vizsgálatok eredményeit a 3. táblázat mutatja be.

A jelenlegi gyakorlatban alkalmazott legösztönzőbb módszerek: teljesítményhez kapcsolódó anyagi ösztönzés, teljesítmény arányos jövedelem és prémium együttes alkalmazása, a munka minőségétől függő anyagi ösztönző; legkevésbé ösztönző formák: érdeklődés, előléptetés, munkaidő kedvezmény.

BEOSZTOTT	Jelenlegi ösztönző erő (M = jelen)		Jövőben elérni kívánt fontosság (J = jövő)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)	
	Fontos-sági sorrend	Pont-értékek átlaga	Fontos-sági sorrend	Pont-értékek átlaga	A külön-ségek rangsora	Pont-értékek átlaga
Előléptetés	11.	2,9	10.	3,34	6.	0,44
Munkakörülmények javítása	7.	3,25	5.	3,83	1.	0,58
Önmegvalósítás (önálló feladatok)	9.	3,04	8.	3,54	3.	0,50
Érdeklődés	10.	2,99	9.	3,48	4.	0,49
Egzisztenciajavulás	4.	3,38	4.	3,83	5.	0,45
Kilépés a szokott környezetből	13.	2,72	12.	3,04	11.	0,32
Társasági / munkahelyi légkör	6.	3,32	6.	3,73	8.	0,41
Információcsere / más szakemberrel való találkozás igénye	8.	3,14	7.	3,57	7.	0,43
Munkaidő kedvezmény	12.	2,79	11.	3,12	13	0,33
Teljesítményhez kapcsolódó anyagi ösztönzés (egyéni, csoportos teljesítménybérék)	1.	3,74	2.	4,11	10.	0,37
Teljesítménytől független időbérék: órabér, havi bér, éves bér	5.	3,36	13.	3,01	12.	-0,35
Teljesítmény és prémium	2.	3,63	3.	4,03	9.	0,40
A munka minőségétől függő anyagi ösztönzés	3.	3,58	1.	4,15	2.	0,57

3. táblázat

A képzésben való részvétel ösztönzési formáinak vizsgálati eredményei  
A jelen és a jövő közti különbségek minden esetben 5%-os szinten szignifikánsak.

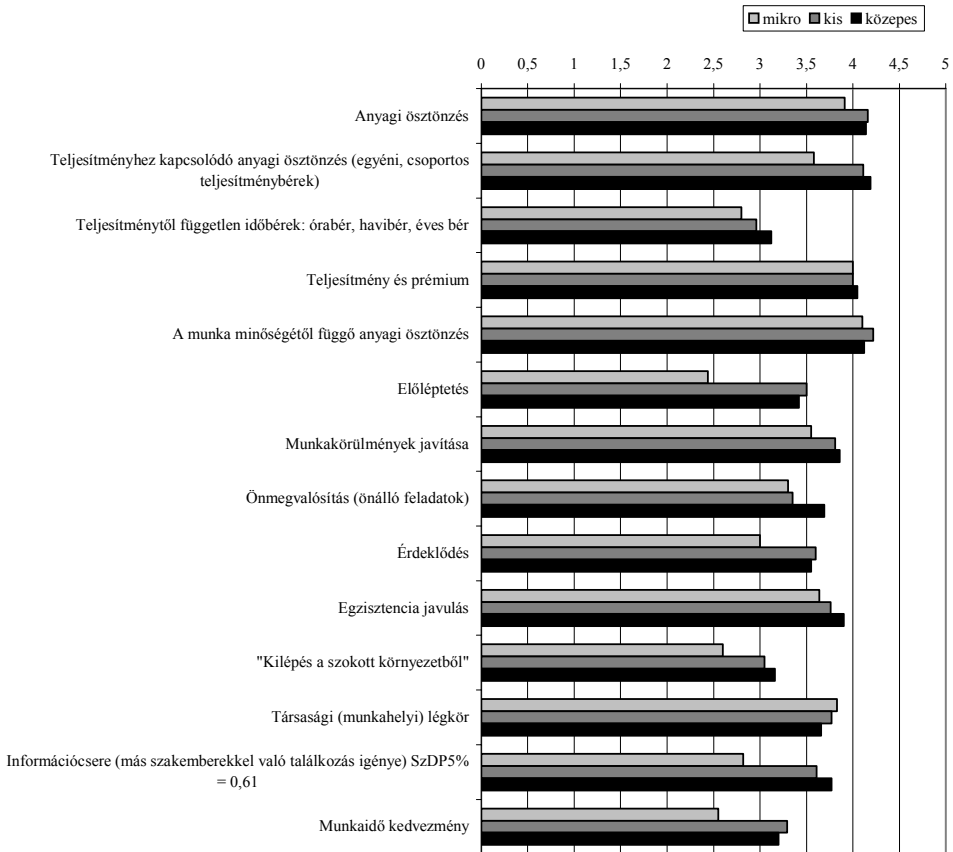
Forrás: saját vizsgálatok

A kapott minősítések azt mutatják, hogy a beosztottakat az anyagi ösztönzőkkel lehet elsősorban képzésre motiválni. Nem tartják hatékony alkalmazásnak a vezetők a munkaidő kedvezményt és az előléptetést. A táblázat J = jövő oszlopának elemzése szerint a jövőben is a különböző anyagi ösztönzőket tartják a legfontosabb motiváló tényezőnek. A minőségi mutatók kerülnek előtérbe, és nagyobb szerepet kapnak, mint a teljesítmény alapján alkalmazott kifizetések.

A teljesítménytől független időbérek alkalmazását teljesen elvetették a beosztottak, a pontszámcsökkenés is ezt mutatja (3,36  $\Rightarrow$  3,01). A vezetők pontszámmegoszlására vonatkozó vizsgálat szerint a jövőben elsősorban a teljesítménytől és a munka minőségétől függő anyagi ösztönzést tartják hatékonyabbnak. Ezt a megállapítást a vezetők 4-es, 5-ös pontértékű válaszai bizonyítják. Ezen tényezőknél a vezetők több mint 75%-a választotta ezeket a magas pontszámokat. A változásokat bemutató adatok látható, hogy a jelen és jövő pontszámai közötti különbség legnagyobb értéket két tényezőnél mutat: alkalmazni kívánják a vezetők a munka minőségétől függő anyagi ösztönzést, illetve a továbbtanulás után, nagyobb tudásszint elérése esetén célként jelölik meg a munkakörülmények javítását.

A képzési ösztönzők szerepe – a magasabb átlagpontszámok alapján megítélve – növekszik a jövőben. A változtatási szándék mértéke azt mutatja, hogy a beosztottak képzési ösztönzésére olyan anyagi ösztönzőket tartanak fontosnak, illetve motiválóknak, amelyekbe beépül a munka minőségének a kontrollja, továbbá a munkakörülmények javításával és az érdeklődés felkeltésével tervezik még a vezetők az ösztönzést. A negatív pontszámkülönbség alapján megállapítottuk, hogy a teljesítménytől független időbérek nem alkalmasak ösztönzésre a képzés területén.

A mikroszervezetek vezetői – egy tényező kivételével – mindenütt a legalacsonyabb pontszámmal minősítették a képzési ösztönzőket (9. ábra). A mikroszervezetek tartják a legeredményesebbnek a képzésekre való ösztönzésnél azt a lehetőséget, hogy a képzések után javul a társasági, a munkahelyi légkör. Szignifikáns az összefüggés azokban az esetekben amikor a közepes vállalatok vezetői szerint a jövőre vonatkozóan az információcseré és a más szakemberekkel való találkozás ösztönöz képzésekre elsősorban.



9. ábra

A képzési ösztönzők szervezeti méretre vonatkozó vizsgálata (jövő)

Forrás: saját vizsgálatok

A képzési ösztönzők vizsgálata során a képzés motivációit elemeztük. Az eredmények azt mutatták, hogy az információcsere, annak a lehetősége, hogy más szakemberekkel találkozhat, és gondolatokat cserélhet, továbbá az anyagi jellegű motiváción belül a premizálás alkalmazása hat ösztönzőleg. A jövőben egyre inkább az anyagi érdekeltség ösztönző erejét emelték ki. Az adott pontszámok azt bizonyították, hogy a vezetők körében a képzési ösztönzők a jövőben nagyobb szerepet kapnak. A mikroszervezetek eredményei eltérést mutatnak a nagyobb szervezetekétől. Esetükben az anyagi ösztönzés mellett az egzisztenciális kérdések és a munkahelyi légkör javulása erősödött meg.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a beosztottak képzési ösztönzői közül a jelenlegi gyakorlatban az anyagi ösztönzők működtetése eredményesebb. A jövő-

ben sem változik ez a vélemény, tovább erősödnek a minőségi munkavégzéshez kötött elvárások, melynek elérése esetén magasabb jövedelemre tehet szert a dolgozó. A teljesítménytől független időbérek alkalmazását teljesen elvetették a vezetők. Szembetűnő megállapítás, hogy a mikroszervezetek pontszámai valamennyi tényezőnél alacsonyak. A mikroszervezetek esetében a továbbképzés a szervezet működőképességének és fenntartásának az alapja. A vezetők és a beosztottak képzési ösztönzői között jelentős eltérés nem mutatkozott. Az anyagi ösztönzés a fő meghatározó képzési ösztönző tényező.



## V. A képzési lehetőségek vizsgálata

Az emberi erőforrás gazdálkodás feladata annak elősegítése, hogy a vállalkozás munkaerő-állománya rendelkezék a munkafeladatok megfelelő elvégzéséhez szükséges képzettséggel, szakértelemmel és képességekkel, továbbá lépést tartson a növekvő követelményekkel.

Az emberi erőforrás fejlesztésének, képzésének célja a beosztottak ügyességének és képességeinek javítása. Célszerű azonban különbséget tennünk a beosztotti képzés és a vezetőképzés között. A beosztottak képzése során a dolgozókat tanítják meg a hatékonyabb és hatásosabb munkavégzésre. A vezetőképzés során a vezetőket készítik fel a megnövekedett felelősség, feladatok vállalására. Azok a vállalkozások, amelyek versenyképesek akarnak maradni, mindkét képzési szintre nagy hangsúlyt fektetnek. A képzés általában nagyon drága, hiszen a felmerült költségek mellett a kieső munkaidőt is figyelembe kell venni. Ezért nagyon lényeges, hogy a képzés mindig konkrét céllal történjen, és mérhető teljesítménnyel ellenőrizhető legyen.

A kérdőív összeállítása során nagy hangsúlyt fektettünk arra, hogy elegendő számú és jól megfogalmazott kérdésre adjanak választ a megkérdezettek, ugyanis felmérésünk kiemelten foglalkozik az emberi erőforrás gazdálkodás témakörén belül a képzés és fejlesztés témakörével. A képzési lehetőségek vizsgálata témakörön belül két alfejezetben dolgoztuk fel a belső és külső képzési formák eredményességének vizsgálatát, külön-külön vezetők és beosztottak vonatkozásában.

### V.1. A szervezeten belüli képzési formák eredményességének vizsgálata

A témakörön belül a szervezeten belüli képzési formákat eredményességük alapján vizsgáltuk. Az volt a cél, hogy bemutassuk az alkalmazott formákat, és azokat eredményességük alapján rangsoroljuk, valamint a jövőre vonatkozó fejlesztési irányvonalakat, képzési szükségleteket felvázoljuk.

Az első vizsgálattal arra kerestünk választ, hogy a szervezetek elsőszámú vezetői hogyan ítélik meg a szervezeten belüli vezetői képzések eredményességét. A 4. táblázat M = jelen oszlopának eredményei alapján megállapítható, hogy a vezetői képzéseket a válaszadók 2,42 pont és 3,58 pont között minősítették. Közepes és jó eredményességűnek ítélték meg a felsorolt képzési formákat.

A jelenlegi gyakorlatban a leginkább eredményes képzési formák az üzemlátogatás, önálló tanulás, hivatali konzultáció. A legkevésbé eredményes a műhelymunka, munkaköri rotáció, telefonos szaktanácsadás.

Az eredményesnek minősített képzési formák tartalmazzák a tapasztalati tanulás előnyeit, az egyéni ismeretek átadásának lehetőségeit.

VEZETŐ	Jelenlegi eredményessége (M = jelen)		Jövőben elérni kívánt eredményessége (J = jövő)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)	
	Fontos-sági sorrend	Pont-értékek átlaga	Fontos-sági sorrend	Pont-értékek átlaga	A különbségek rangsora	Pont-értékek átlaga
Egyéni módszerek	4.	3,43	2.	3,92	3.	0,49
Önálló tanulás	2.	3,49	1.	3,95	5.	0,46
Betanítás	9.	3,08	10.	3,41	9.	0,33
Munkaköri rotáció	13.	2,69	13.	3,00	10.	0,31
Farm vagy üzemplátogatás	1.	3,58	3.	3,87	11.	0,29
Hivatali konzultáció	3.	3,45	5.	3,74	12.	0,29
Telefonos szaktanácsadás	14.	2,42	14.	2,86	8.	0,44
Számítógépes információs rendszerek	7.	3,14	4.	3,75	1.	0,61
Csoportos (tréning) módszerek	11.	2,75	12.	3,04	13.	0,29
Előadás	8.	3,12	8.	3,57	6.	0,45
Tanfolyam	6.	3,21	7.	3,69	4.	0,48
Csoportmunka	10.	3,05	9.	3,49	7.	0,44
Bemutató	5.	3,43	6.	3,69	14.	0,26
Fejlesztő team (műhelymunka)	12.	2,74	11.	3,27	2.	0,53

**4. táblázat**

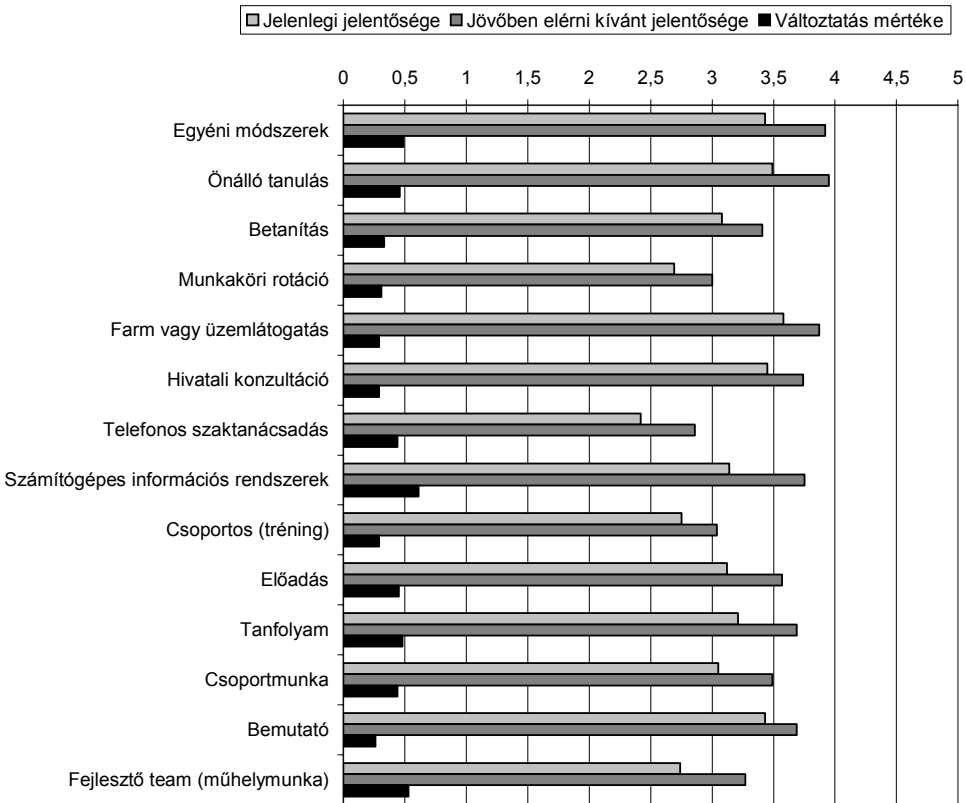
A szervezeten belüli vezetői képzések eredményességének vizsgálata  
A jelen és a jövő közti különbségek minden esetben 5%-os szinten szignifikánsak.

Forrás: saját vizsgálatok

A 4. táblázat J = jövő oszlopának átlagpontjai alapján látható, hogy a vezetők képzésével kapcsolatban az az elvárás, hogy az önálló és az egyéni tanulás mellett gyors és hatékony tapasztalatszerzés, információcsere valósuljon meg.

A táblázat V = változás oszlopának átlagpontjai, azaz a különbségek rangsora a fejlesztési igényeket mutatja meg: számítógépes információs rendszereken keresztüli tanulás, telefonos szaktanácsadás felhasználása és az egyéni tanulási módszerek alkalmazása. Ezek a képzési formák is jelzik a gyors és hatékony információszerzés igényét.

A 10. ábra is jól szemlélteti a vezetők szervezeten belüli képzésének jelentőségét, azok változását. A vezetők jövőre adott pontszámai jelentősen meghaladják a jelenlegi gyakorlatot minősítő átlagpontokat. A változtatási igény egyértelmű, a jövőben a válaszadók nagyobb szerepet szánnak a vezetők képzésének.

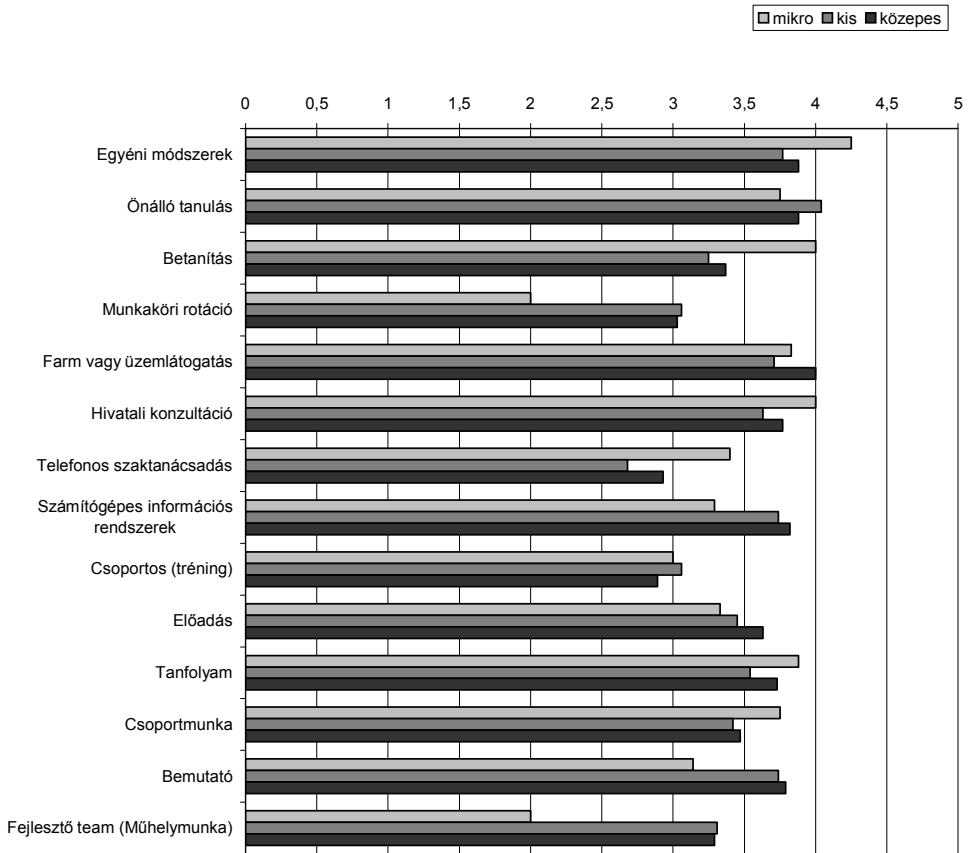


10. ábra

A vezetők szervezeten belüli képzési formáinak jelentősége, azok változása

Forrás: saját vizsgálatok

A szervezeti méret szerinti eredményeket a 11. ábrán mutatjuk be. Megállapítható, hogy a mikroszervezetek elsősorban az egyéni módszereket kívánják alkalmazni a jövőben. Fontosnak ítélik meg a betanítás módszerét, konzultáció segítségével történő tanulást, továbbképzést, valamint a tanfolyami formában megvalósítható ismeretszerzést. A mikroszervezetekben az alkalmazottak alacsony létszáma miatt nem tartják a vezetők alkalmazhatónak a munkaköri rotációt és a fejlesztő team munka módszerét.



11. ábra

A szervezeten belüli képzések szervezeti méret szerinti vizsgálata (jövő)

Forrás: saját vizsgálatok

A vezetői képzéssel kapcsolatban megállapítottuk, hogy eredményességük alapján a vizsgált szervezetek elsőszámú vezetői a jelenlegi gyakorlatban az üzemlátogatást, az önálló tanulást, a konzultációt és az egyéni módszereket tartják eredményesnek, azaz a tapasztalati tanulást helyezik előtérbe. A jövőre vonatkozóan az elsőszámú vezetők az önálló, egyéni tanulást várják el a közvetlen vezetőiktől. Egyértelműen látható, hogy ezt a célt részben az elektronikus információhordo-

zókön keresztül lehet megvalósítani. Az az elvárás, hogy gyors és hatékony legyen az információszerzés, új és hatékony képzési módszereket kell kidolgozni. A mikro-szervezetek elsősorban az egyéni módszereket kívánják alkalmazni a jövőben.

Megvizsgáltuk továbbá, hogy a beosztottak képzéseit a szervezeten belül hogyan minősítik a jelenlegi gyakorlatban és milyen belső képzéseket preferálnak a jövőben. Az 5. táblázat a beosztottak szervezeten belüli képzéseinek vizsgálati eredményeit tartalmazza.

BEOSZTOTT	Jelenlegi eredményessége (M = jelen)		Jövőben elérni kívánt eredményessége (J = jövő)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)	
	Fontos-sági sorrend	Pont-értékek átlaga	Fontos-sági sorrend	Pont-értékek átlaga	A különbségek rangsora	Pont-értékek átlaga
Egyéni módszerek	6.	2,81	7.	3,34	3.	0,53
Önálló tanulás	7.	2,74	5.	3,35	2.	0,61
Betanítás	1.	3,36	1.	3,76	12.	0,40
Munkaköri rotáció	10.	2,61	12.	2,98	14.	0,37
Farm vagy üzemlátogatás	2.	3,04	2.	3,5	9.	0,46
Hivatali konzultáció	9.	2,62	10.	3,1	8.	0,48
Telefonos szaktanácsadás	14.	2,06	14.	2,51	10.	0,45
Számítógépes információs rendszerek	11.	2,54	8.	3,33	1.	0,79
Csoportos (tréning) módszerek	13.	2,37	13.	2,77	13.	0,40
Előadás	8.	2,69	9.	3,19	6.	0,50
Tanfolyam	5.	2,83	6.	3,34	5.	0,51
Csoportmunka	3.	2,98	3.	3,41	11.	0,43
Bemutató	4.	2,86	4.	3,35	7.	0,49
Fejlesztő team (műhelymunka)	12.	2,48	11.	3	4.	0,52

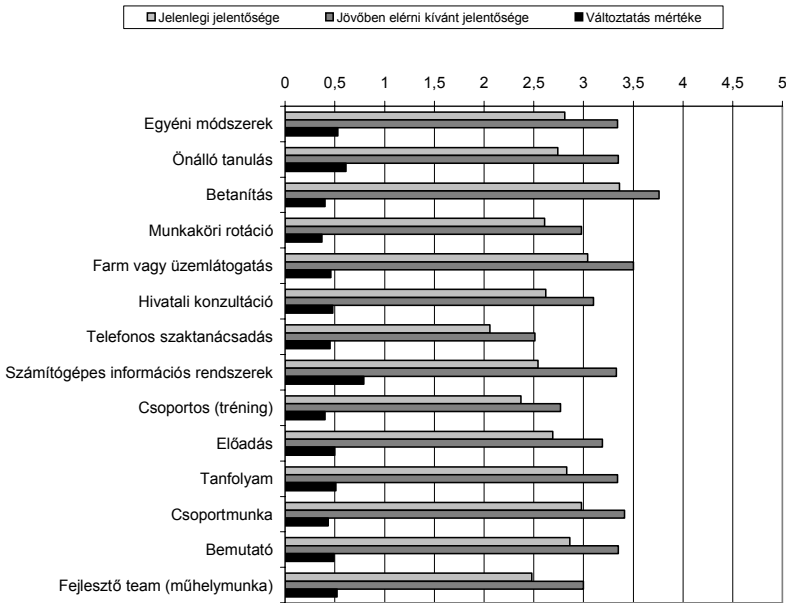
**5. táblázat**

A beosztottak szervezeten belül tartott képzéseinek vizsgálati eredményei  
A jelen és a jövő közti különbségek minden esetben 5%-os szinten szignifikánsak.

Forrás: saját vizsgálatok

A jelenlegi gyakorlatra vonatkozó minősítő átlagpontokat tartalmazza az 5. táblázat  $M =$  jelen oszlopa. Az átlagpontszámok 2,06 és 3,36 pont között változtak, ami azt jelenti, hogy a beosztottak képzéseit alacsony valamint közepes eredményességűnek ítélték meg. A rangsor alapján láthatjuk, hogy a képzési formák közül elsősorban a betanítást, az üzemlátogatást, a csoportosan történő tanulást, a bemutatás módszerét, és a tanfolyamokon történő tanítást, ítélték meg eredményesebbnek.

Kevésbé tartják hatékonynak a képzésben az egyéni módszereket, az önálló tanulást, az előadások megtartását, és a konzultációt. Nem preferálják és legkevésbé tartják eredményesnek a beosztottak képzésénél azt a megoldást, hogy munkakörönként rotációs módszerrel képezzék a beosztottakat, nem jellemzi a jelenlegi gyakorlatot az elektronikus úton történő oktatás sem.



12. ábra

A beosztottak szervezetén belüli képzési formáinak jelentősége, azok változása

Forrás: saját vizsgálatok

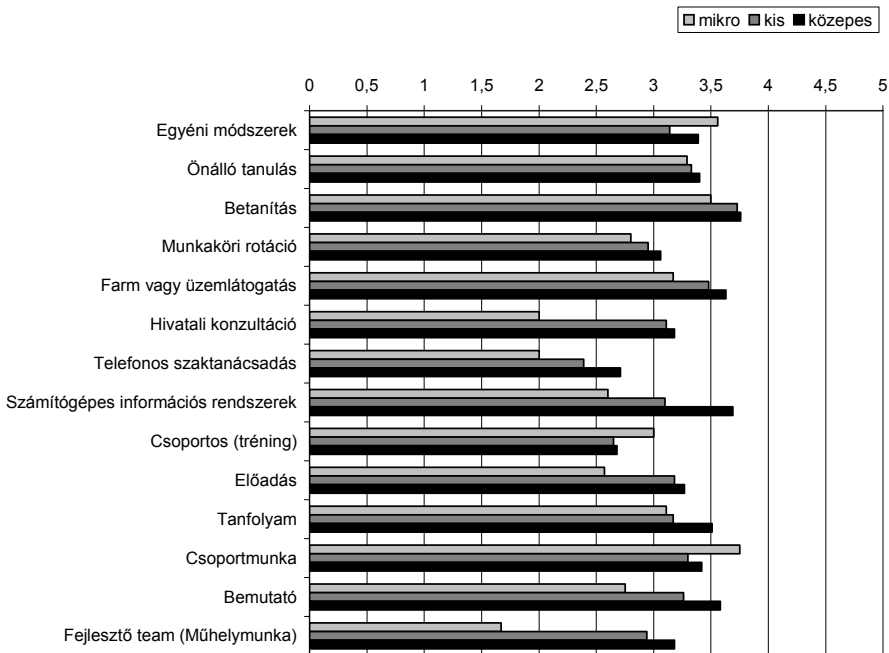
A műhelymunkát és a tréningmódszerrel történő képzést sem minősítették eredményesnek a beosztottak esetében. A rangsor azt mutatja, hogy a beosztottak képzésénél a hagyományos módszereket alkalmazzák és erőteljesebb a tapasztalaton keresztül szerzett ismeretek átadása. A jövőre vonatkozó elemzések nem mutatnak lényeges változást a jelenlegi gyakorlathoz képest, jellemző azonban, hogy valamennyi képzési formánál magasabb pontszámot adtak a vezetők, ami azt jelenti, hogy elismerik a képzések fontosságát és szükségességét.

A válaszok pontszámainak megoszlása alapján a megkérdezettek mintegy 40 százaléka „0” vagy „1” ponttal minősítette a telefonos szaktanácsadás és a csoportos (tréning) módszerrel történő képzés jelentőségét.

A jelenre és a jövőre adott pontszámbeli különbségek alapján felállítható egy rangsor arra, hogy milyen fejlesztési igényeket kell majd kielégíteni a különböző képzési területen. A 12. ábra mutatja be ezt a változtatási igényt, mely alapján két módszer emelhető ki, melyeknek a tananyagát, módszertanát a vezetők várhatóan igényelni fogják a képzéseikben. Ezek az egyéni tanulás módszertanának a fejlesztése és az elektronikus úton történő képzés, információ átadás.

A 13. ábra összefüggései alapján látható, hogy a mikroszervezetek képzési igényei és módszerei jelentősen eltérnek a nagyobb szervezetek módszereitől.

A betanítást, az üzemlátogatást, a mikro-, a kis- és a közepes cégek is eredményesnek gondolják, míg a mikroszervezetek, nyilván a létszámból adódóan a fentiekén túl, az egyéni módszerek és a csoportmunka alkalmazását tartják fontosnak. Az ábrából is egyértelműen kitűnik, hogy a közepes nagyságú cégek a számítógépes, az elektronikus információáramlást kívánják erősíteni.



13. ábra

A beosztottak szervezeten belüli képzési formáinak szervezeti méret szerinti vizsgálata (jövő)

Forrás: saját vizsgálatok

A beosztottak esetén a képzések fontosságát, eredményességét a cégek elsőszámú vezetői a jelenlegi gyakorlat alapján alacsonynak ítélték meg. Elsősorban a betanítást, az üzemlátogatást, a csoportos tanulást, a bemutatást és a tanfolyami oktatást helyezték előtérbe. Jövőre vonatkozóan magasabb pontszámmal ítélték meg a képzéseket a vezetők az egyes képzési formáknál, de nincs hangsúlyeltolódás.

A vezetők és a beosztottak képzéseinek összehasonlítása során azt tapasztaltuk, hogy a jelenlegi gyakorlat az eddigi tapasztalatokra alapoz és figyelembe veszi, hogy a termelés során az eddigi gyakorlatban mi volt eredményes, s ennek megfelelően alkalmazzák az egyes módszereket. A jövőre vonatkozóan mindkét célcsoportnál (vezető, beosztott) két módszer jelenik meg, az önálló és egyéni tanulás módszere, illetve az elektronikus úton történő képzés, információ átadás. A vezetőknél ez a két módszer magasabb pontszámmal és a fontossági sorrendben is nagyobb szerepet kap.

## **V.2. A szervezeten kívüli képzési formák eredményességének vizsgálata**

A vállalati belső képzések mellett vizsgáltuk, hogy a szervezetek milyen külső képzést alkalmaznak napjainkban, és milyen képzéseket kívánnak a jövőben ezen a területen megvalósítani. A téma feldolgozásához összeállított kérdőívben olyan megoldásokat minősítették a vezetők, amelyeket már a mostani gyakorlatban is alkalmaznak (az előzetes interjúk alapján felmérve), azonban még nincs információnk arról, hogy ezek a képzések milyen hatékonysággal működnek.

A vizsgálat módszere azonos volt az előzőekben leírtakkal. A vizsgálatokat megbontottan végeztük vezetőkre és beosztottakra.

A vezetőkre vonatkozó szervezeten kívüli képzési formák eredményeit a 6. táblázat tartalmazza. A vezetők a felsorolt külső képzési formákat 2,73 pont és 3,52 pont között értékelték, amely közepes eredményességnek felel meg. A pontszámok alapján felállított fontossági sorrend azt mutatja, hogy a leggyakrabban alkalmazott és egyben eredményesnek ítélt képzési forma a vezetők rendezvényen, konferencián való részvétele, ezeket követik a szakképzettséget adó és a szaktanácsadók által szervezett programokat, előadások minősítései. A fontossági sorrendben 4. helyre sorolták a vezetők azokat a képzéseket, amelyeket külső oktató cégek szerveztek és tartottak. Alacsony eredménnyel minősítették a megkérdezettek a felvásárlók és feldolgozók által szervezett képzéseket, előadásokat. A pontszámok alapján nincs jelentős eltérés az egyes módszerek eredményessége között.

A táblázat J = jövő oszlopának eredményei azt mutatják meg, hogy az egyes vizsgált képzéseknek milyen fontosságot tulajdonítanak a vezetők a jövőben. Az átlagpontszámok minden esetben emelkedtek, de nem számottevően. A fontossági sorrend elemzése azt mutatta, hogy a rendezvények és a szakképzettséget adó képzések továbbra

is kiemelt szerepet kapnak, azonban a szaktanácsadók által szervezett programok helyett előrébb került a vállalat által szervezett beiskolázások jelentősége.

A jövőben a cégek fejleszteni szeretnék a felvásárlókkal való kapcsolataikat olyan szempontból, hogy több információt, szaktanácsot szeretnének kapni tőlük képzések vagy előadások formájában. A szakképzettséget adó képzéseket továbbra is kiemelt formának tekintik és növelni szeretnék ennek lehetőségeit. A változtatási szándékból az állapítható meg, hogy a külső képzések nagyobb jelentőséget kapnak.

VEZETŐ	Jelenlegi eredményessége (M = jelen)		Jövőben elérni kívánt eredményessége (J = jövő)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)	
	Fontos-sági sorrend	Pont-értékek átlaga	Fontos-sági sorrend	Pont-értékek átlaga	A különbségek rangsora	Pont-értékek átlaga
Szakképzettséget adó képzések	2.	3,38	2.	3,96	3.	0,58
Külső oktató cégek által szervezett képzések	4.	3,28	5.	3,78	4.	0,50
A dolgozó egyéni tanulása (önálló szervezésben)	5.	3,2	6.	3,59	7.	0,39
A vállalat által szervezett beiskolázások	6.	3,14	3.	3,83	1.	0,69
Felvásárlók és feldolgozók által szervezett képzések, előadások	7.	2,73	7.	3,39	2.	0,66
Szaktanácsadók által szervezett képzések, előadások	3.	3,35	4.	3,78	6.	0,43
Rendezvények, konferenciák	1.	3,52	1.	3,96	5.	0,44

#### 6. táblázat

A szervezeten kívüli vezetői képzések vizsgálati eredményei

A jelen és a jövő közti különbségek minden esetben 5%-os szinten szignifikánsak.

Forrás: saját vizsgálatok

Szignifikánsan igazolódott, hogy a mikro-, a kis és a közepes méretű cégeket irányító vezetők szemlélete, véleménye a külső képzések megítélése szempontjából különböző. Szignifikánsan igazolódott az is, hogy a vállalat által szervezett beiskolázásokat a jövőre nézve elsősorban a kisvállalkozások tartják eredményesnek, a mikroszervezetek a legkevésbé gondolkodnak ebben a képzési megoldásban.

A szervezeten kívüli képzési formákat vizsgálva, összefoglalóan megállapítható, hogy a vezetők közepes eredményességűnek ítélték meg. Elsősorban a szakmai rendez-

vényeket, konferenciákat, a szakképzettségeket adó képzéseket és a szaktanácsadók által szervezett képzéseket tartották fontosnak. A pontszámok alapján kimutattuk, hogy a külső képzések várhatóan nagyobb jelentőséget kapnak a jövőben. A dolgozók képzését, továbbfejlesztését nem lehet azonos módon végezni a különböző méretű szervezetekben. Szignifikánsan igazolható, hogy különbség van az egyes korcsoportba tartozó vezetők szemlélete között.

A vállalaton kívüli képzések eredményességének vizsgálatát elvégeztük a beosztottakra vonatkozóan is. A kapott összefüggések eredményeit a 7. táblázat tartalmazza. A táblázat M = jelen oszlopának átlagpontszámainak elemzése alapján látható, hogy a felsorolt szervezeten kívüli képzési formákat beosztottak esetében a vezetők 2,54 pont és 3,21 pont között értékelték. Ezek az átlagpontok közepes minősítésnek felelnek meg.

BEOSZTOTT	Jelenlegi eredményessége (M = jelen)		Jövőben elérni kívánt eredményessége (J = jövő)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)	
	Fontossági sorrend	Pontértékek átlaga	Fontossági sorrend	Pontértékek átlaga	A különbségek rangsora	Pontértékek átlaga
Szakképzettséget adó képzések	1.	3,21	1.	3,64	6.	0,43
Külső oktató cégek által szervezett képzések	2.	3,17	3.	3,56	7.	0,39
A dolgozó egyéni tanulása (önálló szervezésben)	6.	2,69	6.	3,26	3.	0,57
A vállalat által szervezett beiskolázások	3.	3,02	2.	3,59	2.	0,57
Marketing és feldolgozó szervezetek által szervezett képzések, előadások	7.	2,54	7.	3,02	5.	0,48
Szaktanácsadók által szervezett képzések, előadások	5.	2,88	4.	3,49	1.	0,61
Rendezvények, konferenciák	4.	2,9	5.	3,4	4.	0,50

7. táblázat

A szervezeten kívüli beosztotti képzések vizsgálati eredményei  
A jelen és a jövő közti különbségek minden esetben 5%-os szinten szignifikánsak.

Forrás: saját vizsgálatok

A táblázat J = jövő oszlopa azt mutatja, hogy nincs hangsúlyeltolódás. A cégek vezetői, minimális pontszámbeli különbséggel, a jövőben is a vállalat által szerveznék a külső oktatásokat. A V = változás oszlopban az eddigi megállapításokon túl a legnagyobb különbség a szaktanácsadók által szervezett képzések, előadások erősödésénél, jelentőségének növekedésénél tapasztalható. A ponteloszlások vizsgálatai azt mutatják, hogy a marketing és feldolgozó-szervezetek által tartott képzéseket a beosztottak esetében a válaszadók nem ismerték vagy nem alkalmazták eddig, melyet a 45%-a által adott „0” és „1”pontok mutattak.

Látható, hogy valamennyi képzési formánál magasabb pontszámot adtak a vezetők, amely azt a szemléletet mutatja, hogy a jövőben nagyobb szerepet szánnak ezeknek a képzéseknek.

A szervezet mérete alapján az a megállapítás fogalmazható meg, hogy a közepes méretű szervezetek mind a jelenben, mind a jövőben alkalmazni kívánják a vállalati beiskolázást, illetve a jövőben a marketing és feldolgozó-szervezetekkel is szeretnék képzéseket igényelni. Ezek a megállapítások szignifikánsan igazolódtak  $P < 0,05$  szignifikancia szinten.

Az a megállapítás, mely szerint a mikroszervezetek eltérő képzési igényeket fogalmaznak meg a nagyobb szervezetekétől, most is igazolódtott.

A szervezeten kívüli képzési formákat beosztottak esetében a vezetők szintén közepesnek minősítették. Legeredményesebbnek a szakképzettséget adó képzéseket jelölik meg, legkevésbé preferálják a szaktanácsadók, a marketing szervezetek által tartott képzéseket. A vezetők a jövőben nagyobb szerepet szánnak a képzéseknek. Az a megállapítás, mely szerint a mikroszervezetek eltérő képzési igényeket fogalmaznak meg a nagyobb szervezetekétől, a beosztottak esetében is igazolódtott. A felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők a jövőben a beosztottnál is preferálják külső cégek által tartott képzéseket.

A korrelációs vizsgálatok során szignifikánsan igazolódtott az, hogy minél nagyobb egy cég árbevétele, annál inkább fontosnak tartják a jövőre vonatkozóan a kereskedők, feldolgozók által tartott képzéseket.



## VI.

## A szervezet által nyújtott lehetőségek vizsgálata

A karriertervezés, illetve az egyéni fejlődést támogató módszerek, lehetőségek hatékonyságának vizsgálatával az volt a cél, hogy bemutassuk, a jelenleg működő szervezetekben milyen támogatási formákat alkalmaznak vezetőknél és beosztotaknál egyaránt; illetve milyen fejlesztési irányvonalat határoztak meg az elsőszámú vezetők. A kérdőíves interjú összeállításánál egy kilenc válaszból álló listát dolgoztunk ki, mely a szervezet által nyújtott lehetőségeket vizsgálja. A témakörön belül a feltett kérdés egyértelműen arra vonatkozott, hogy a vezető milyen egyéni fejlődést támogató módszereket, lehetőségeket alkalmaz. A vizsgálat eredményeit a 8. táblázat foglalja össze, melynek jelenre, jövőre és a változás mértékére vonatkozó oszlopait külön-külön elemezzük.

VEZETŐ	Jelenlegi hatékonyság (M = jelen)		Jövőben elérni kívánt hatékonyság (J = jövő)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)	
	Fontossági sorrend	Pontértékek átlaga	Fontossági sorrend	Pontértékek átlaga	A különbségek rangsora	Pontértékek átlaga
Karriertervezés, tanácsadás	5.	2,81	3.	3,5	2.	0,69
Értékelő beszélgetések (mentori programok)	2.	3,00	2.	3,53	6.	0,53
Tanulmányi szerződés	3.	2,9	4.	3,43	4.	0,53
Munkahelyi szakmai tréning/ képességfejlesztési program	8.	2,63	8.	3,09	8.	0,46
Rugalmas munkabeosztás, a cégen kívüli oktatási programokban való részvétel segítése céljából	6.	2,81	7.	3,23	9.	0,42
Vállalat által fizetett tagdíj szakmai szervezetekben	4.	2,86	6.	3,39	5.	0,53
Vállalat által fizetett részvétel munkakörrel kapcsolatos konferenciákon	1.	3,41	1.	3,93	7.	0,52
Nyelvi képzés	7.	2,66	5.	3,43	1.	0,77
Vállalati könyvtár	9.	1,94	9.	2,61	3.	0,67

8. táblázat

A szervezet által nyújtott lehetőségek fontosságának változása

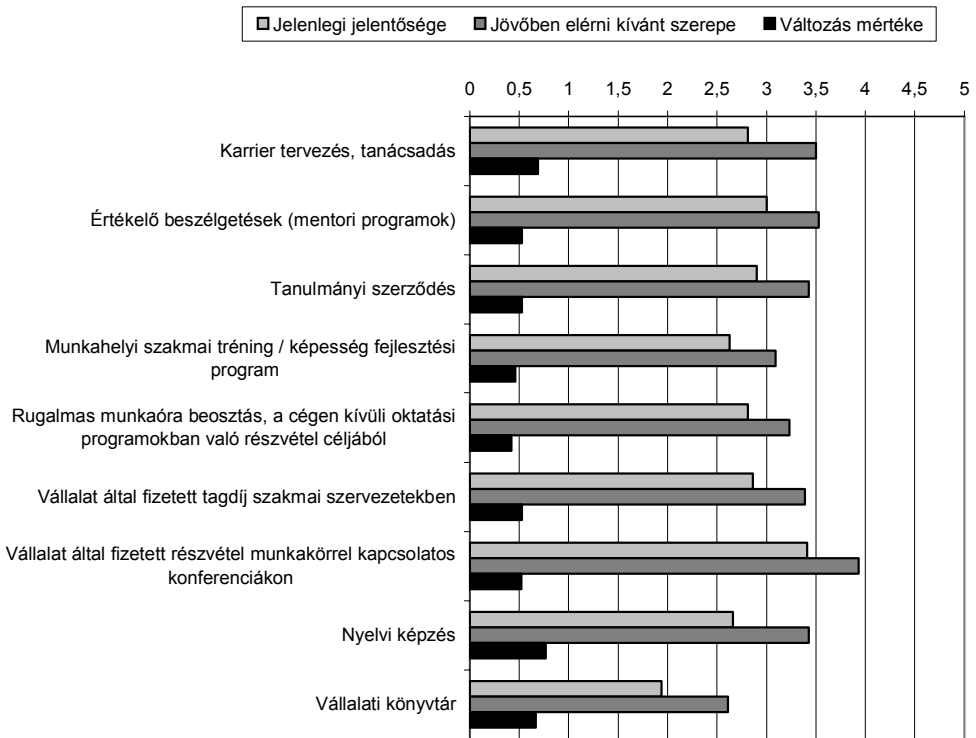
A jelen és a jövő közti különbségek minden esetben 5%-os szinten szignifikánsak.

Forrás: saját vizsgálatok

Az adott pontszámok megoszlása azt mutatja, hogy a jelenlegi gyakorlatban nincs kialakult kultúrája ezeknek a támogatói programoknak, ugyanis a konferenciákon való részvétel és értékelő beszélgetések alkalmazásán kívül valamennyi programot „0” vagy „1” ponttal minősítette a vezetők 55-60 százaléka, vagyis a gyakorlatban nem alkalmazzák ezeket a támogató, fejlesztő módszereket.

A táblázat J = jövő oszlopának elemzése alapján kimutatható, hogy a jövőre vonatkozóan nem módosultak jelentősen a rangsorbeli sorrendek. Egy eltérő változás emelhető ki, miszerint a karriertervezés, a tanácsadás a jövőre vonatkozó megítélését tekintve fontosabbá vált.

A táblázat 3. oszlopa (V = változás) az előző állítást igazolja azzal, hogy nagyobb változtatási szándékot jeleznek a vezetők a válaszaikkal a nyelvi képzés, a tanácsadás területén, valamint nő az igény a vállalati könyvtárak működtetésére. Ez az igény kielégíti azt a törekvést, hogy nő a jelentősége a jövőben a vezetők esetében az önképzésnek.



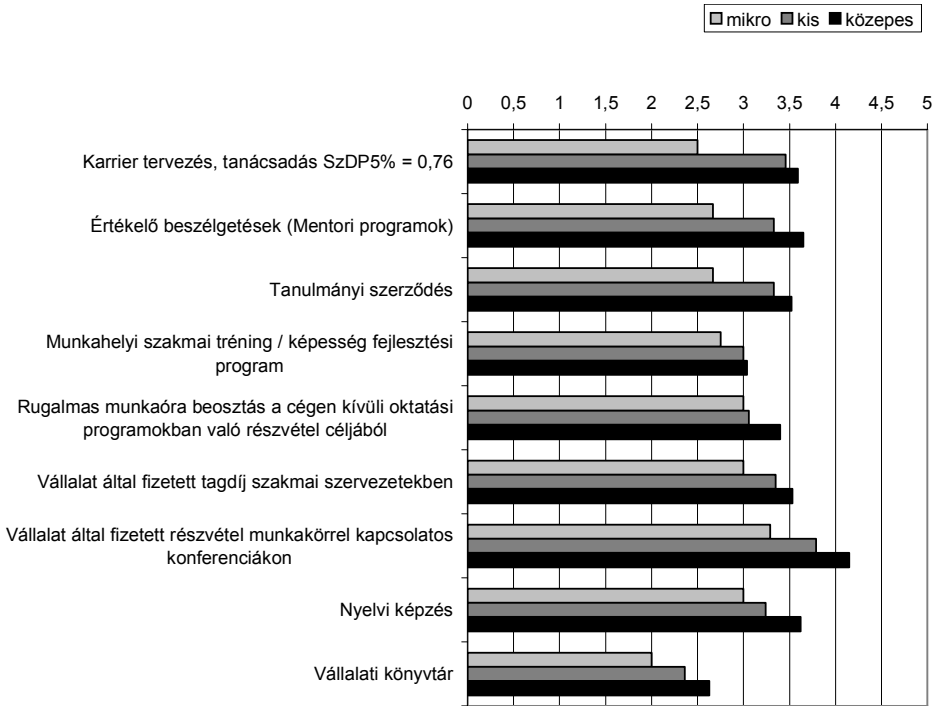
14. ábra

A szervezet által nyújtott lehetőségek hatékonysága, azok változása

Forrás: saját vizsgálatok

A 14. ábra mutatja be a vezetők esetében alkalmazott egyéni fejlődést támogató módszerek hatékonyságát, azok változását.

A szervezetek mérete szerint elvégzett vizsgálatok azt bizonyították (15. ábra), hogy a mikroszervezetek alkalmazzák a legkevésbé a támogatási programokat, inkább jellemző a nagyobb alkalmazotti létszámmal rendelkező cégekre e módszerek alkalmazása.



15. ábra

A szervezet által nyújtott lehetőségek szervezeti méret szerinti vizsgálata (jövő)

Forrás: saját vizsgálatok

A karriervizsgálatokkal az volt a célunk, hogy bemutassuk, milyen módszereket alkalmaznak a szervezetek, azokat hogyan minősítik, és milyen változtatást terveznek a jövőre vonatkozóan. A minősítések alacsony és közepes hatékonyságot tulajdonítanak a témának. Az eredmények alapján az összegezhető, hogy a jelenlegi gyakorlatban legjelentősebb támogatási formának a konferenciákon való részvétel lehetőségét és az értékelő beszélgetések megtartását tartják a vezetők esetében. A jövőre vonatkozóan nem módosultak jelentősen a rangsorbeli sorrendek, kivéve a karriertervezés módszerét, amelynek a megítélése fontosabbá válik. Legnagyobb változtatási szándék, fejlesztési igény jelentkezik a nyelvi képzés, a tanácsadás területén, valamint az önképzést elősegítő vállalati könyvtárak esetében.

A fenti vizsgálatokat elvégeztük a beosztottakra vonatkozóan is. A feldolgozás módszere a vezetőknél alkalmazott módszerekkel azonos volt. A vizsgálati eredményeket a 9. táblázat tartalmazza.

BEOSZTOTT	Jelenlegi hatékonyság (M = jelen)		Jövőben elérni kívánt hatékonyság (J = jövő)		Változás mértékének nagysága (V = változás) (jövő-jelen)	
	Fontos- sági sorrend	Pont- értékek átlaga	Fontossági sorrend	Pont- értékek átlaga	A külön- ségek rangsora	Pont- értékek átlaga
Karriertervezés, tanácsadás	7.	2,42	4.	3,04	3.	0,62
Értékelő beszélgetések (mentori programok)	2.	2,64	2.	3,16	6.	0,52
Tanulmányi szerződés	3.	2,49	3.	3,1	4.	0,61
Munkahelyi szakmai tréning / képeség-fejlesztési program	6.	2,46	8.	2,87	9.	0,41
Rugalmas munkabeosztás, a cégen kívüli oktatási programokban való részvétel segítése céljából	4.	2,48	7.	2,93	8.	0,45
Vállalat által fizetett tagdíj szakmai szervezetekben	5.	2,47	6.	2,95	7.	0,48
Vállalat által fizetett részvétel munkakörrel kapcsolatos konfer- enciákon	1.	2,93	1.	3,46	5.	0,53
Nyelvi képzés	8.	2,13	5.	2,96	1.	0,83
Vállalati könyvtár	9.	1,74	9.	2,41	2.	0,67

9. táblázat

A beosztottak egyéni fejlődését támogató módszerek vizsgálata  
A jelen és a jövő közti különbségek minden esetben 5%-os szinten szignifikánsak.

Forrás: saját vizsgálatok

A jelenlegi gyakorlatban a beosztottakra vonatkozó vizsgálatok eredményei (a 9. táblázat M = jelen oszlopa) azt mutatják, hogy hatékonyságát tekintve a konferenciákon való részvétel, az értékelő beszélgetések (mentori programok) és a tanulmányi szerződésekkel történő támogatás kerül előtérbe. Ez a sorrend megegyezik a vezetőknél is preferált támogatási módszerekkel. Legalacsonyabb minősítést kapta a

jelenlegi gyakorlatra vonatkozóan a karriertervezés, -tanácsadás, a nyelvi képzés és a vállalati könyvtár létesítése. A válaszadók pontszám eloszlásainak vizsgálata azt erősíti meg, hogy nincs gyakorlata az egyéni fejlődést támogató módszereknek. „0” pontszámot adott a válaszadók átlag 30-40%-a.

A jövőre vonatkozó elvárás-vizsgálat, melyet a J = jövő oszlop tartalmaz a 9. táblázaton belül azt mutatja, hogy a fejlődést támogató módszerek sorrendje a legfontosabbak tekintetében nem változott. Szembetűnő az, hogy a beosztottak esetén kevésbé fontosnak minősítették a munkahelyi, szakmai tréningeket, amelyeknek célja a beosztottak képességeinek a fejlesztése. A jelen és jövő közötti változást mutatja be a táblázat V = változás oszlopa. Legnagyobb változtatási szándékot jeleznek a pontértékek a nyelvi képzésre, a vállalati könyvtár kialakítására és a karriertervezés, -tanácsadás módszertanának kidolgozására. Kevésbé tartanak igényt munkahelyi szakmai tréningekre, mint a dolgozók fejlődését támogató módszerre.

A szervezetek mérete alapján elvégzett vizsgálatok azt mutatják, hogy a nagyobb alkalmazotti létszámmal rendelkező közepes vállalatok átlagban nagyobb pontszámmal minősítették a támogatási módszereket, vagyis a nagyobb létszám esetén jelenik meg az emberi erőforrás gazdálkodás gyakorlatában az egyénekre történő odafigyelés a különböző támogató módszereken keresztül. A közepes vállalatok által alkalmazott gyakorlatok közül kiemelkedik a konferenciákon való részvétel biztosítása, az értékelő beszélgetések alkalmazása, a nyelvi képzések és a tanulmányi szerződések preferálása a jövőben. A mikroszervezetekben dolgozók támogatását részben a kérdőívben felsorolt módszerekkel oldják meg, az alacsonyabb létszám miatt azonban nem mindegyik alkalmazható.

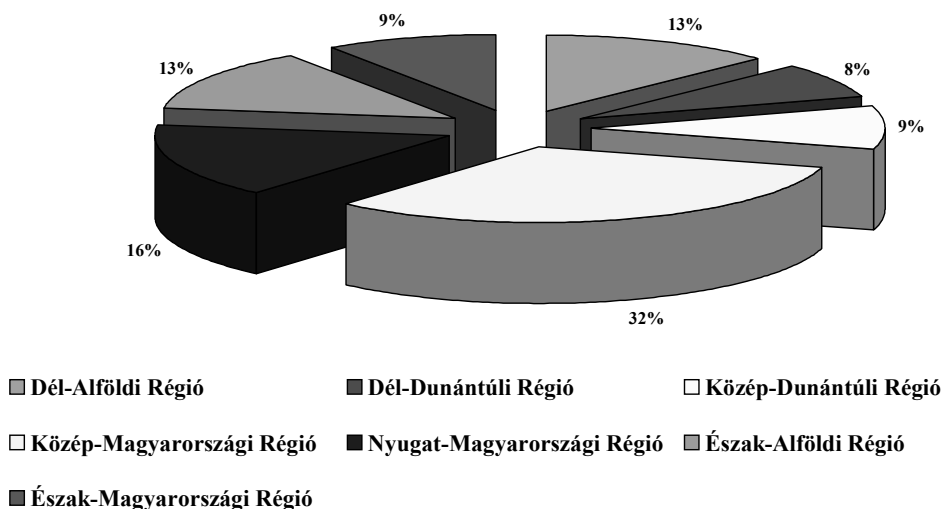
A beosztottnál elvégzett karriervizsgálatok eredményei a preferált támogatási módszereket illetően megegyezik a vezetőknél kapott eredményekkel. A válaszadók pontszámeloszlásainak vizsgálata azt erősítette meg, hogy a beosztottak esetében még nincs gyakorlata az egyéni fejlődést támogató módszereknek. Növekedtek a jövőre adott minősítő pontszámok értékei, de a rangsor nem változott jelentősen a jelenhez képest. A közepes méretű vállalatok – ahol nagyobb alkalmazotti létszámmal dolgoznak – fontosabbnak ítélték meg az egyéni fejlődést támogató módszereket, mint a kisebb vállalatok.

A középfokú végzettséggel rendelkező vezetők alacsony eredményességűnek és fontosságúnak ítélték meg a dolgozók egyéni fejlesztési módszereit. Összességében megállapítható, hogy mind a vezetői, mind a dolgozói vizsgálatoknál a jelenlegi gyakorlat még bizonytalan, részben kialakulatlan, de a jövőre nézve a vezetők nagyobb jelentőséget kívánnak adni ennek a témának az eredményesebb gazdálkodás érdekében.



## VII. A pályázati aktivitás vizsgálat

A pályázati aktivitás vizsgálatának során arra kerestünk választ, hogy milyen tényezők befolyásolják a kis- és középvállalkozások ez irányú tevékenységét. A vizsgálatok első felében országos adatokra alapozva mutatjuk be a különféle pályázati csomagokba való részvételt és a pályázati munka eredményességét. Adatainkat a GVOP „Kis- és középvállalkozások fejlesztése” című, a Nemzeti Felnőttképzési Intézet által közzé tett nyilvántartásaiból merítettük. A 16. ábra mutatja, a beérkezett pályázatok régiónkénti megoszlását.

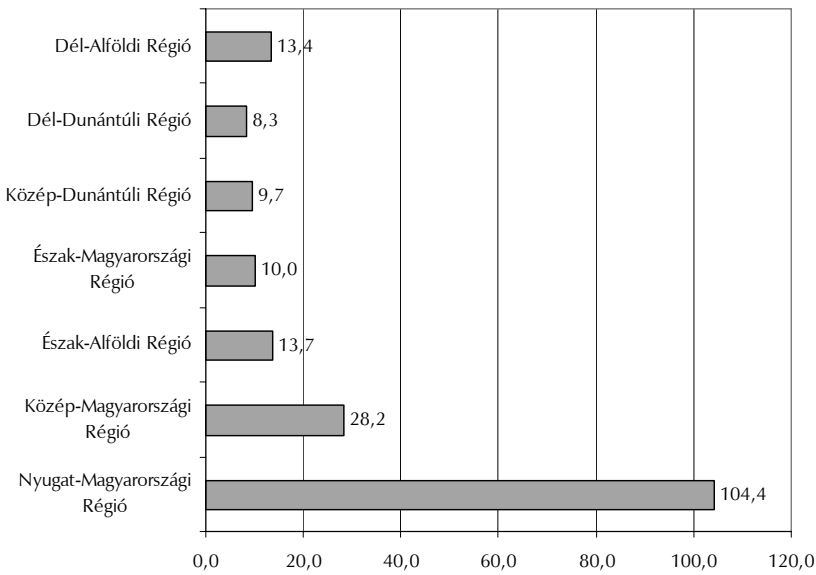


16. ábra

Beadott pályázatok megoszlása régiónként

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Hivatal Egységes Monitoring Információs Rendszer adatai alapján

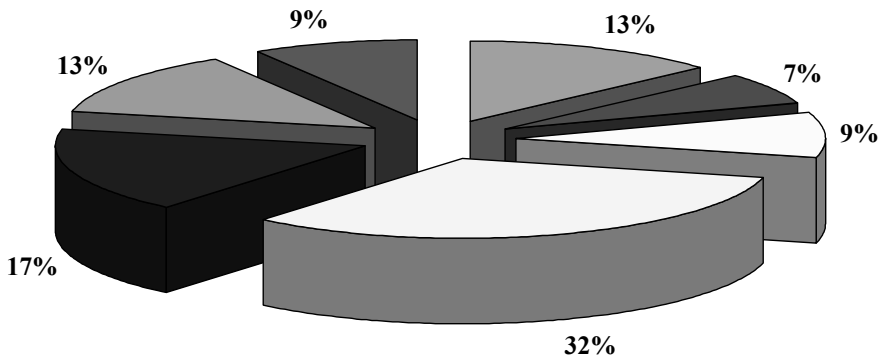
A beérkezett pályázatok régiónkénti elemzése alapján megállapítható, hogy a legtöbb pályázat Közép-Magyarországi, még a legkevesebb pályázat a Dél-Dunántúli, a Közép-Dunántúli és az Észak-Magyarországi régióból érkezett. A különbség közel négyszeres. Ezzel szemben az igényelt támogatások megoszlása szerint (17. ábra) a legnagyobb támogatási összeget Nyugat-Magyarországi Régióban igényelték. A legalacsonyabb pályázati támogatási összeg igénylés összhangban van a legkevesebb pályázatot beadó régiókkal. A Dél-Dunántúli, Közép-Dunántúli, és az Észak-Magyarországi Régió igényelte a legkisebb támogatási összeget.



17. ábra

Igényelt pályázati támogatások összege(milliárd Ft)

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Hivatal Egységes Monitoring Információs Rendszer (adatai alapján)



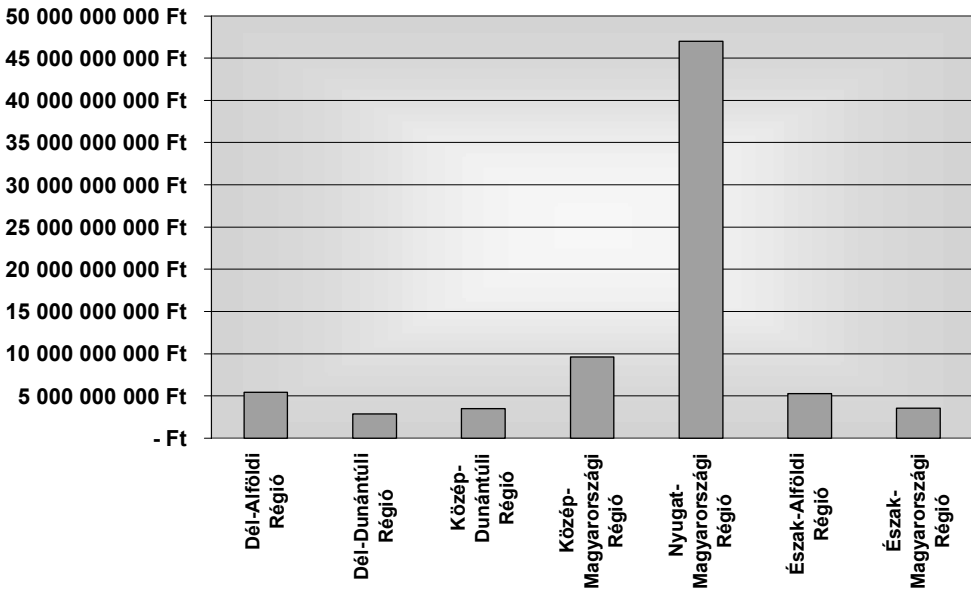
- Dél-Alföldi Régió
- Dél-Dunántúli Régió
- Közép-Dunántúli Régió
- Közép-Magyarországi Régió
- Nyugat-Magyarországi Régió
- Észak-Alföldi Régió
- Észak-Magyarországi Régió

18. ábra

Irányító hatóság által támogatott pályázatok megoszlása

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Hivatal Egységes Monitoring Információs Rendszer (adatai alapján)

A megítelt támogatások százalékos megoszlása szerint (18. ábra) a legtöbb támogatott pályázat a Közép-Magyarországi Régióból került ki, mintegy 2154 pályázó részesül támogatásban. Ez a szám a Nyugat-Magyarországi Régióban, ennek mintegy fele, azaz 1144 db. Ha az elnyert támogatás forintban kifejezett összegét nézzük, akkor a 19. ábra szerint azt tapasztaljuk, hogy a Közép-Magyarországi Régió által elnyert pénzüsszeg csak ötöde a Nyugat-Magyarországi Régiónak. A beérkezett pályázatok megoszlásának vizsgálatánál kimutattuk, hogy a hogy a Nyugat-Magyarországi Régióból fele annyi pályázat adtak be, mint a közép-magyarországiéból. Ezek a megoszlási adatok azt mutatják, hogy a beadott pályázatok száma nincs összhangban az elnyert támogatás összegével. Valószínűleg a Nyugat-Magyarországi Régióból beadott pályázatok nagyobb programokat valószínűsítésére irányultak, így az elnyert támogatási összeg is jelentősebb. A legkevesebb támogatást elnyert régiók megegyeznek a legkevesebb pályázatot beadott régiókkal.

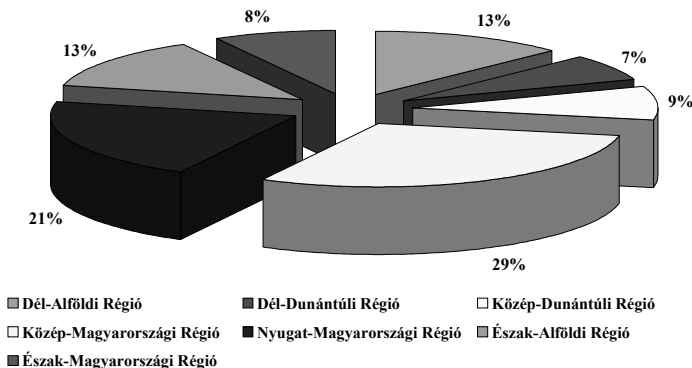


19. ábra

Megítelt támogatások összege régióként

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Hivatal Egységes Monitoring Információs Rendszer (adatai alapján)

Az Irányító Hatóság által megkötött szerződések számának megoszlása (20. ábra) követi a pályázatok számának megoszlását. 2005-ben ez ideig a legtöbb szerződést a Közép-Magyarországi Régió kis- és közép vállalkozásaival kötötték meg. Ennek az aránya valamennyivel kevesebb, mint a beadott és támogatott pályázatok számának aránya.

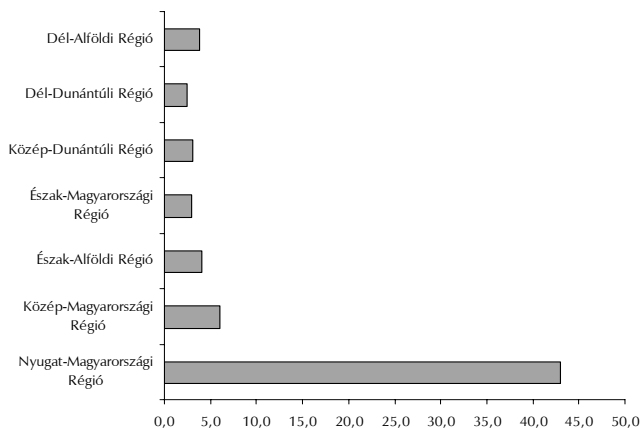


20. ábra

A hatályos szerződések megoszlása régióként

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Hivatal Egységes Monitoring Információs Rendszer (adatai alapján)

Ebben a régióban 4942 pályázatot adtak be, ebből 2154 pályázatot támogatott az Irányító Hatóság. Hatályos szerződést azonban ez ideig a nyertes pályázatok alig több mint felére, azaz 1248 db-ra kötöttek. Ennél jobban áll a Nyugat-Magyarországi Régió, ahol ezek a számok a következőképpen alakulnak. A beadott pályázatok száma 2494, a támogatott pályázatok száma 1144 és ebből 863 db-ra, azaz a pályázatok több mint 75 százalékára megkötötték a szerződéseket. A fenti kimutatás szerint Középmagyarországi Régióban kötötték a legtöbb hatályos szerződést, de a 21. ábra adatai szerint a hatályos szerződésekben szereplő támogatási összeg a Nyugat-Magyarországi Régióban a legmagasabb. Hasonló eredményeket mutat a kifizetett összeg régiókénti megoszlása is, amely a Nyugat-Magyarországi Régióban a legmagasabb. Többszöröse az egyéb régiók kifizetéseiseihez képest.

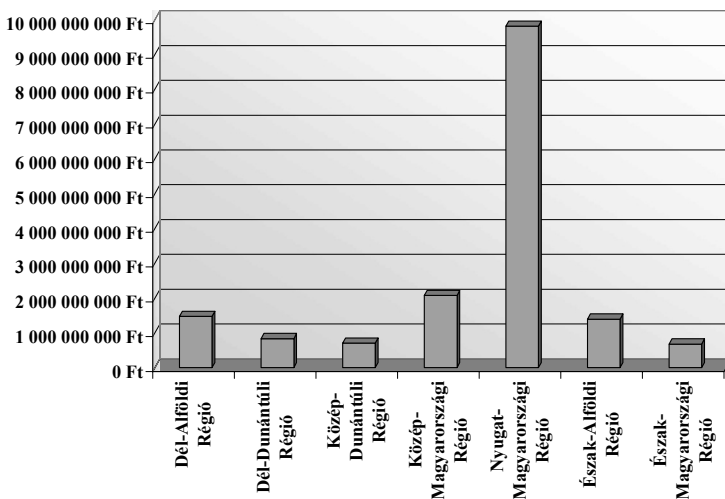


21. ábra

A hatályos szerződések összege (milliárd Ft)

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Hivatal Egységes Monitoring Információs Rendszer (adatai alapján)

A Közép-Magyarországi Régióhoz viszonyítva majdnem ötszörös és a legalacsonyabb Észak-Magyarországi Régióhoz viszonyítva, tizennégyszer nagyobb támogatási összeget fizettek ki ez ideig.

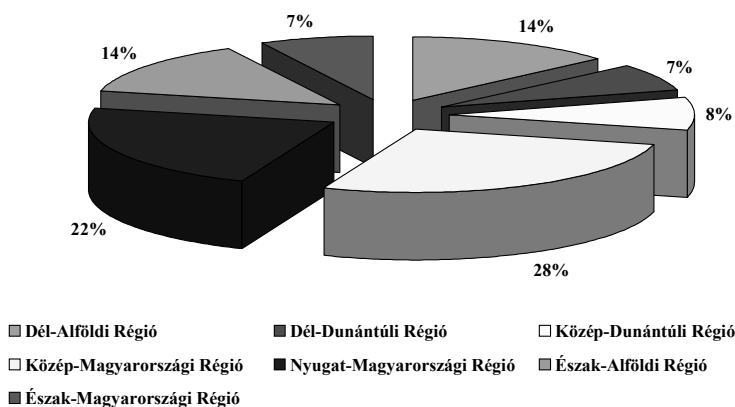


22. ábra

A kifizetések összegszerű elemzése régiónként

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Hivatal Egységes Monitoring Információs Rendszer (adatai alapján)

Annak ellenére magasabb a Nyugat-Magyarországi Régióban kifizetett támogatások összege, hogy a 2005 végéig kifizetett támogatások száma Nyugat-Magyarországon százszal kevesebb, mint a Közép-Magyarországi Régióban kifizetett pályázatok száma (23. ábra).



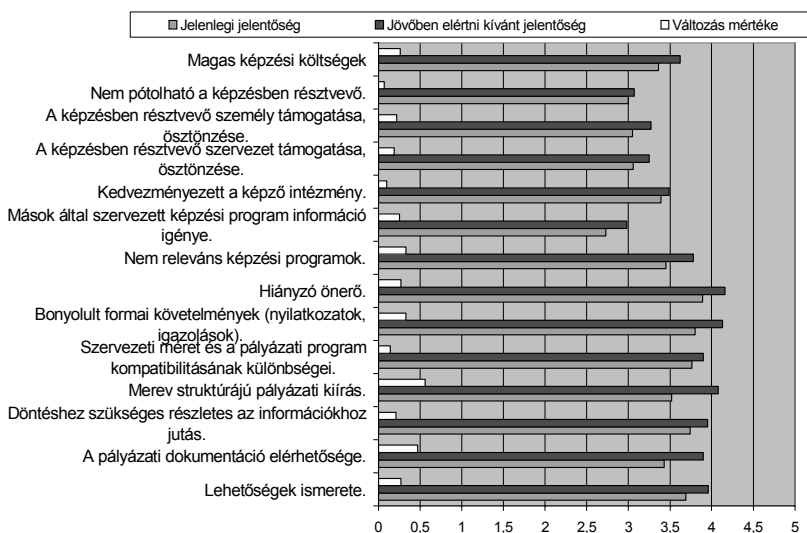
23. ábra

A kifizetett pályázatok számának megoszlása

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Hivatal Egységes Monitoring Információs Rendszer (adatai alapján)

Mindezek az eredmények azt mutatják, hogy a Nyugat-Magyarországi Régióban működő kis- és középvállalkozások pályázati munkája minősíthető a leghatékonyabbnak. Kevesebb a pályázatok száma, de az igényelt és az elnyert támogatási összeg itt a legmagasabb és a megkötött szerződésekben rögzített és már kifizetett pályázati összeg is ebben a régióban a legjobb. Erősnek mondható a pályázati aktivitás a Közép-Magyarországi Régióban, itt adták be a legtöbb pályázatot a kis- és középvállalkozások. A támogatott pályázatok száma is itt a legnagyobb, de az elnyert támogatási összegben már változik a helyzet. Hasonlóan kedvezőtlenek a megvalósításra vonatkozó számadatok is. A legfejletlenebbnek tartott Dél-Dunántúli és az Észak–Magyarországi Régiókban mind a pályázati aktivitás és mind a pályázati munka eredményessége rendkívül gyenge. Hasonlóan rosszak a megvalósításra vonatkozó adatok is. A Közép-Dunántúli alacsony pályázati aktivitás és eredményesség okainak feltárása további vizsgálatokat igényelnek.

A pályázati részvétel és eredményesség vizsgálatán túl a kérdőíves kutatásokban is választ kerestünk arra a kérdésre, hogy milyen tényezők befolyásolják a kis- és középvállalkozások pályázati aktivitását. 14 tényezőt definiáltunk és ezeket kellett a megkérdezettnek 1-5-ig skálán véleményezniük. A minősítéseket jelenre és jövőre vonatkozóan is elvégeztük. Ennek a kettős preferencia vizsgálatnak az volt a célja, hogy ne csak a jelenre vonatkozó értékítéletet mutassuk be, hanem feltárjuk a vizsgált tényezők jövőbeni jelentőségét, szerepét.



24. ábra

A pályázati aktivitást befolyásoló tényezők vizsgálata

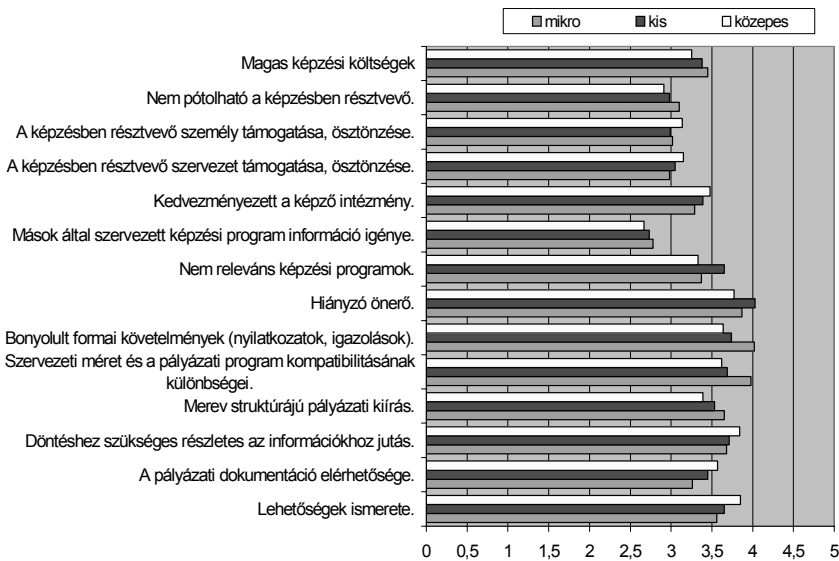
Forrás: saját vizsgálatok

Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók mind a jelenben, mind a jövőben a legnagyobb jelentőséget az önerőnek tulajdonítják (24. ábra). Hasonlóan fontosnak

ítélik meg a bonyolult formai követelmények, a beszerzendő nyilatkozatok és igazolások hatását. Bár a válaszadók reménykednek abban, hogy a jövőben ez kevésbé lesz akadályozó, illetve befolyásoló tényező. Hasonlóan erős hatásúnak értékelték a szervezeti méret és a pályázati program kompatibilitásának különbségéből fakadó nehézségeket. Ezekben a vizsgálatokban nem csak a jelenlegi és jövőbeni jelentőségi kérdéseit elemeztük, hanem arra is kíváncsiak voltunk, hogy a két fajta értékítéletben milyen jellegű változásokat várnak az interjúalanyok. A legnagyobb különbség a pályázati kiírás merev struktúrája területén tapasztalható. A válaszadók véleménye szerint a pályázati merevség kedvező irányában fog változni a jövőben, azaz nem lesznek olyan szigorú formai előírások. Hasonlóan kedvező irányú a változás a pályázati dokumentáció elérhetőségének jövőbeni megítélésében. A válaszadók véleménye szerint nem várható jelentős változás a jövőben a következő területeken:

- a jövőben is komoly problémát fog jelenteni a kis- és középvállalkozások számára a képzésben részt vevő alkalmazottak pótlása,
- a jövőben is a pályázati kiírásokban a kedvezményezett a képző intézmény lesz,
- nem várnak jelentős javulást a vizsgálatban részt vevők abban sem, hogy a pályázati programok jobban összhangba kerüljenek a kis- és középvállalkozások szervezeti méretéből adódó lehetőségekkel.

A pályázati aktivitásra vonatkozó vizsgálati eredményeket a szerint is elemeztük, hogy a válaszadó milyen méretű szervezet képviselője volt (25. ábra).



25. ábra

A pályázati aktivitás elemzése a szervezeti méret alapján

Forrás: Saját vizsgálatok

Az ábra adatai és eredményei azt mutatják, hogy a szervezeti méret befolyásolja a pályázati aktivitás tényezőinek megítélését. A mikroszervezetek képviselői a szervezeti méret és a pályázati program kompatibilitásának különbségeit, valamint a bonyolult formai követelményeket emelték ki. A kisvállalkozások az önerőt és a releváns képzési programokat tartották legfontosabb pályázati aktivitást befolyásolónak. A középvállalkozások képviselői több tényezőt is kiemeltek. Az idevonatkozó eredmények részben megegyeznek a mikro- és kisvállalkozásokra vonatkozó eredményekkel. A középvállalkozások esetében ezeken túlmenően kiemelték az információ, a lehetőségek ismeretének meghatározó szerepét is.

A pályázati aktivitásra vonatkozó elemzés és vizsgálatok eredményei alapján összességében megállapítottuk, hogy a legnagyobb pályázati aktivitást a Közép-Magyarországi és a Nyugat-Magyarországi Régió kis- és középvállalkozásai mutattak. A pályázati munka hatékonysága, a pályázatok realizálásra vonatkozó munka azonban a Nyugat-Magyarországi Régió esetében volt eredményesebb és hatékonyabb. A pályázati aktivitást vizsgálataink szerint számos tényező befolyásolja. Az általunk vizsgált tényezők közül meghatározó szerepet tulajdonítanak az önerőnek, a bonyolult merev formai követelményeknek, a szervezeti méret és a pályázati program kompatibilitási hiányosságának. A pályázati aktivitást befolyásoló tényezőit a mikro-, kis- és középvállalkozások képviselői eltérően ítélik meg. Véleményalkotásukat erősen befolyásolja az általuk képviselt szervezet mérete által behatárolt lehetőségek különbözősége.

## VIII. Költségmodellezés

A kutatási pályázatban vállalt közteleztségeinknek eleget téve, olyan költség tanulmányt és költségelemzést is összeállítottunk, amely a kis- és középvállalkozások különböző képzési programjainak pénzügyi feltételeit vizsgálja. A költségelemzésünket a modellezés módszerére építettük. A modellben bizonyos költségtényezőket szerepeltettünk, amelyeknek az aránya az egyes modellek tartalmától, a modellekben megvalósuló képzés feltételeiből, valamint a képzés jellegétől függően változott. A modellek az alábbi költségtételekből épülnek fel:

### **A bérek és bérjellegű költségek**

A bérjellegű költségek aránya magas. Ez azért van, mert képzési jellegű programról van szó. Az ilyen jellegű programokban különféle oktatási tevékenységek, a tananyag adaptálások és szervezési tevékenységek bérvonzata magas.

### **A projektmenedzsment**

A projektmenedzsment elszámolható költségeinek költségaránya nem haladja meg a pályázati kiírásban általában meghatározott 10 vagy 12 %-ot. A HEFOP pályázatnál több helyszínen, három típusú képzés szervezésére kerül sor. A szervezési, irányítási tevékenység ez esetben kiemelt jelentőséggel bír. A programban konzorciumi partnerek vesznek részt, s a partnereknek saját feladatuk van. Ezek összehangolása, koordinálása is vezetési, szervezési munka, amely a tevékenységek indokolják a projektmenedzselés költségének tervezett mértékét.

### **Projektvezető bérköltsége**

Mivel a modellezett projekt egy felsőfokú vezetőképzési program, úgy abban felsőfokú végzettségű szakemberek vesznek részt. Magát a képzést kvalifikált, tudományos minősítéssel rendelkező egyetemi oktatók végzik. Egy ilyen program menedzselésére felsőfokú végzettséggel rendelkező felsőoktatási szervezési gyakorlattal bíró szakemberre van szükség ennek megfelelően a bérköltség mértéke is.

### **Projekt adminisztrációs tevékenység**

Több helyszínen és több szakmai területen folyó képzés adminisztrálása a projekt sikeres megvalósítása szempontjából is nagyon fontos. Az adminisztrációs tevékenység szerteágazó, sokrétű ez indokolja a költségvetési arányát.

## **Adminisztrációs tevékenység képzésenként**

A képzések szakterületenként öt hónapon keresztül folynak. A képzésenkénti adminisztrációs költségek ezen időszak alatt jelentkeznek (háromszor 5 hónap). Egy-egy szakterületi képzés több helyszínen folyik. Így a képzésenkénti adminisztrációs tevékenység valójában a három helyszínen folyó képzések adminisztrációját jelenti.

## **A projekt szakmai tevékenységének költség vonzata**

A projekt szakmai tevékenységének költségeihez tartozik a képzés megvalósításával kapcsolatos tevékenység összes költsége. Amelyet a célcsoport toborzása, kiválasztása, a képzés fejlesztése, felkészítése érdekében foglalkoztatott szakember költsége.

Ez a bérköltség valójában a projekt szakmai vezetőjének a munkadíja. A szakmai vezető felelős a tananyag összeállításért, a képzési program szakmai tartalmi kérdéseiről. Irányítja és összefogja a megvalósítók munkáját, tevékenységét.

## **Vizsgáztatás**

A vizsgáztatás két részből áll. Egyrészt a képzésben résztvevők által készített tanulmány szakmai értékeléséből, valamint a képzés tananyagából tett szóbeli vizsgából. Ez a rész, a költségnek ezzel a tevékenységgel kapcsolatos kiadásait tartalmazza.

## **Célcsoport toborzása, kiválasztása (oktatásszervezés képzésenként)**

Ezt a tevékenységet a konzorciumi partnerek végzik, mivel az ő vállalt feladatuk a programban, az oktatásban résztvevők biztosítása. Mivel több képzésről van szó, így az egyes partnerek oktatás szervezési költségei a programban többszöröződnek.

## **A képzés megvalósítása**

A képzések 100 órák, több képzés esetén az óraszám is többszöröződik. A képzés megvalósítása szakmai szempontból a projekt legfontosabb része, ezért indokolt megfelelő színvonalú bruttó óradíjat fizetni a képzésben résztvevő több évtizedes oktatási tapasztalattal és magas kvalifikációval rendelkező oktatók részére.

## **Útiköltség, napidíj, szállásköltség**

Útiköltség, napidíj, szállásköltség nem rendszeresen jelentkeznek, de ezeknek a költségeknek a költségvetésben szereplő mértéke indokolt, mivel időjárási viszonyok vagy péntek-szombati képzések esetén felmerülhet a szállásköltség igénye. A képzések megvalósításához a képzési helyszínek közötti közlekedés elengedhetetlen.

## **Beszerzések**

Ahhoz, hogy egy ilyen sok képzésből álló, több helyszínen folyó program megvalósuljon szükséges bizonyos oktatástechnikai fejlesztés is. A költségek arányának megítélésénél figyelembe kell venni, hogy abban a szakmai szolgáltatások igénybevételének költségei is benne foglaltatnak.

### **A képzéshez szükséges gépek, berendezések, felszerelések beszerzése**

Mivel a képzés egyszerre több helyszínen folyik párhuzamosan, így a képzések megvalósításához párhuzamos eszközfejlesztés szükséges.

### **Tananyag adaptálás képzési típusonként**

A képzési program tananyagát a célcsoport igényeihez kell igazítani. Amennyiben a program korábban akkreditált tananyagra épül azt a képzésekhez adaptálni kell.

### **Moduladaptáció képzésenként**

A képzésben a szakmai jellegtől függetlenül eltérő előképzettségű, tapasztalatú és beosztású vezetők vehetnek részt. Tehát nem elég a tananyag adaptációt a képzési típusokra elvégezni, hanem ezen belül is szükséges a résztvevők igényeihez igazítani. Mivel a tananyag több modulból épül fel, ezért ez a tevékenység modulonként is megjelenik.

### **Oktatócsomag kidolgozása képzési típusonként**

Az oktatócsomag magába foglalja a tankönyveket, a tanulást segítő modul füzetet és a CD-kiadványt. Az oktatócsomag kidolgozását első ütemben a képzés típusokra kell elvégezni.

### **Oktatócsomag módosítás képzésenként**

Minden képzési modult bizonyos mértékig az egyes képzésben résztvevők képzési igényeihez, elvárásaihoz kell igazítani.

### **Tananyag kivitelezés**

Modulonként 200 db tankönyv kiadása szükséges hogy megfelelő biztonsággal ki lehessen elégíteni a résztvevők tankönyv igényét. A könyvek kiadására beállított összeg a könyvkiadási normáknak megfelelően kalkulált.

## **Tananyag kivitelezés**

Az oktatási csomag a tankönyvek mellett ún. tanulást segítő modulfüzetet is tartalmaz. Ez elősegíti a tankönyvben szereplő anyagrészek megértését, támogatja az egyéni tanulást és értelmezési gyakorlati feladatokat is tartalmaz.

## **CD kiadvány**

A CD kiadvány szintén része az oktatócsomagnak. A CD-k a képzésekben tartott előadások vázlatát és ábráit tartalmazzák. E nélkül az oktatási csomag nem alkalmas az önálló tanulás az egyéni felkészülés megvalósítására.

## **Tanúsítvány**

Minden képzés végén a résztvevők tanúsítványt kapnak arról, hogy a program követelményét teljesítették. A tanúsítvány kiadását, összeállítását, szerkesztését fedezi a beállított költségkeret.

## **Hatékonyság vizsgálat**

A képzések megvalósításával párhuzamosan folyamatosan mérni és elemezni kell a képzési munka hatékonyságát. Ez időtartamában megegyezik a képzés időtartamával, bár bizonyos időbeni csúsztatást alkalmazni kell. Csak a képzés megkezdése után néhány héttel indíthatók el ezek a felmérések és elemzések.

## **Kérdőíves igényfelmérés képzésenként**

A programok sikeressége és eredményessége szempontjából alapvető fontosságúnak tartjuk, hogy előzetesen felmérjék a képzésben résztvevőknek a képzéssel szemben megfogalmazott elvárásait, igényeit és ehhez igazítsák a tananyagot, és ennek megfelelően hajtsák végre az adaptációkat és módosításokat.

## **Kommunikációs értékelési módszer kidolgozása képzésenként**

Az esettanulmány modulban elhangzó előadások kiértékelésére minden egyes képzés esetében önálló szempont rendszert kell alkalmazni és egy értékelési formanyomtatványt, kell kidolgozni. Mivel az esettanulmány modul a horizontális oktatás, azaz az egymástól való tanulás módszerére épül nagyon fontos, hogy ez a módszer a képzésben résztvevők szakmai előképzettségéhez beosztásához munkaköréhez igazodjon. Ezért igényel ez viszonylag nagy óraszámot (képzésenként 30 óra) és emiatt magas a költségvonzata is.

## **A képzés hallgatói értékelése**

Minden egyes képzés végén kérdőíves formában felméri a résztvevők véleményét, elégedettségét, tanárminősítését. Ehhez saját fejlesztésű kérdőívet célszerű használni.

## **Önértékelés, felmérés, elemzés**

Képzésenként a hallgatói véleményekre és felmérésekre építve elemezni és értékelni kell az adott képzési csoportnál elvégzett munkát annak a hallgatói minősítését. Ez alapján minden képzésben kötelező az önértékelés, és ezeket az eredményeket figyelembe kell venni a következő képzések programjában.

## **Programértékelés**

A képzési program elemzése alapján a projekt végi utolsó két hónapban el kell végezni a teljes program értékelését is. Tekintettel a program terjedelmére e tevékenység munkaóra igénye 100 órában határozható meg.

## **Egyéb szakmai tanácsadás igénybevétele (lektorálás)**

Az oktatócsomagban olyan új fejlesztésű modulfüzetek is szerepelnek, amelyek igénylik a szakmai minősítést, lektorálást. Ennek a fedezetét biztosítja a költségkeret.

## **Rendezvényszervezés képzés típusonként**

A szakmai képzések befejezése után a hallgatói értékelések, és önértékelések elemzése alapján olyan összevont értékelő konferenciát kell szervezni, amelyen a képzési csoport tagjai is részt vesznek. Ennek a konferenciának pénzügyi fedezetét biztosítja ez a költség tétel.

## **Képzéshez kapcsolódó kisértékű beszerzések (fogyóeszköz)**

E költségkeret felhasználása folyamatos. Célja, hogy biztosítsa a projekt működtetéséhez szükséges alapvető fontosságú kisértékű eszközöket.

## **Nyilvánosság biztosítása, propagandaanyagok összeállítása**

A nyilvánosság biztosítása több párhuzamos tevékenységet tartalmaz. Ezek közül a propagandaanyagok összeállítását, a hagyományos prospektusra és szóróanyagra épülő tájékoztatói és reklám anyagok összeállítását értjük. Ez a tevékenység a képzések időtartama alatt folyamatosan valósul meg.

### **Nyilvánosság biztosítása, információs füzet, plakát**

A képzésben résztvevők részére, valamint a képzés iránt érdeklődők számára olyan tematikus információs füzet kiadása, amely részletesen bemutatja a képzés programját, annak időrendi ütemezését és rövid tartalmát. A tájékoztató plakátokat a képzés helyszínén kell kitenni, mintegy tájékoztatva a közvéleményt, hogy ott milyen támogatással, milyen szervezésében, kiknek a részére milyen képzési program folyik.

### **Nyilvánosság biztosítása, tájékoztatás (elektronikus, Internetes reklám, weblap készítés, frissítés)**

E tevékenység a program ideje alatt folyamatos. Beépítésre kerülnek a már megvalósult képzések értékelései, dokumentumai, képi anyagai. A költségigény is folyamatosan jelenik meg. A tevékenység külső szolgáltatóval is megvalósítható.

### **Irodabérlet, terem bérlet**

A képzés helyszínéül szolgáló terem bérlet költségigényét fedezi ez a keret, 5.000.-Ft/óra terem bérleti díjjal számolva.

### **Jogi és pénzügyi szolgáltatások igénybevétele**

Negyedévenként a pénzügyi jelentések összeállításához lehet igénybe venni a szolgáltatást, hogy megfelelő színvonalon, és jó szakmai tartalommal készüljenek el a beszámolók.

### **Közvetett rezsiköltségek**

A projekt megvalósításával kapcsolatosan közvetetten felmerült költségek fedezését biztosítja.

A költség nemek alapján azok felhasználásával négy költség modellt állítottunk össze. A modellekben az előzőekben megadott költségnemeket a modell jellemzőinek, paramétereinek megfelelően változtattuk. A kidolgozott négy modellt az alábbiakban ismertetjük.

A költségvetési modellek elkészítésénél figyelembe vettük a megfelelő pályázati kiírás formai követelményeit, az egyes költségekre (projektmenedzsment, beruházás) vonatkozó korlátozó arányokat.

## PHARE-modellek

A költség-modellek elkészítésekor feltételeztük, hogy a pályázó rendelkezik oktatástechnikai eszközökkel, nincs szüksége semmilyen eszközbeszerzésre, beruházásra. Bár a PHARE képzések esetében önerőre (10%) is szükség volt, ezzel a tétellel nem számoltunk.

### 1. modell (2. sz. melléklet):

#### PHARE egyképzéses modell

- A képzés 20 főre vonatkozik (1 képzés megvalósítása, 150 óra).
- A megvalósítás időtartama 12 hónap (6 hónap előkészítés, tananyag kidolgozás + 6 hónap képzés).
- Új tananyag kidolgozása.
- A képzésben résztvevő oktatócsomagjában 4 darab tankönyv található.
- Reklámtevékenység (a pályázó magának szervezi a képzést).
- A képzés megvalósítása szolgáltatásként, nem munkabéreként jelentkezik.
- Nincs beruházás, nagy értékű tárgyi eszköz beszerzés (minden adott a képző szervezetnél).
- *Az 1 főre jutó képzési költség : 453 413,- forint.*

### 2. modell (3. sz. melléklet):

#### PHARE háromképzéses modell

- A képzés 60 főre vonatkozik (3 képzés megvalósítása, háromszor 150 óra).
- A megvalósítás időtartama 12 hónap (6 hónap előkészítés, tananyag kidolgozás + 6 hónap képzés).
- Ugyanannyi idő, mint az egyképzéses modellnél.
- Új tananyag kidolgozása.
- Csak egyszer kell kifizetni a költségét, amennyiben hasonló összetételű a célcsoport.
- A képzésben résztvevő oktatócsomagjában 4 darab tankönyv található.
- Reklámtevékenység (a pályázó magának szervezi a képzést).
- *Szintén állandó költség, csak egyszer kell kifizetni és nem képzésenként.*
- A képzés megvalósítása szolgáltatásként, nem munkabéreként jelentkezik.
- Nincs beruházás, nagy értékű tárgyi eszköz beszerzés (minden adott a képző szervezetnél).

Ez azt jelenti, hogy a pályázónak legalább 3 projektorral és 3 lappal kell rendelkeznie, amennyiben egyszerre zajlanak a képzések.

Az 1 főre jutó képzési költség : 257 246,- forint.

Másfélszer akkora költséggel, háromszor annyi képzést bonyolít le.

## HEFOP modellek

### 3. modell (4. sz. melléklet):

#### HEFOP minimum modell

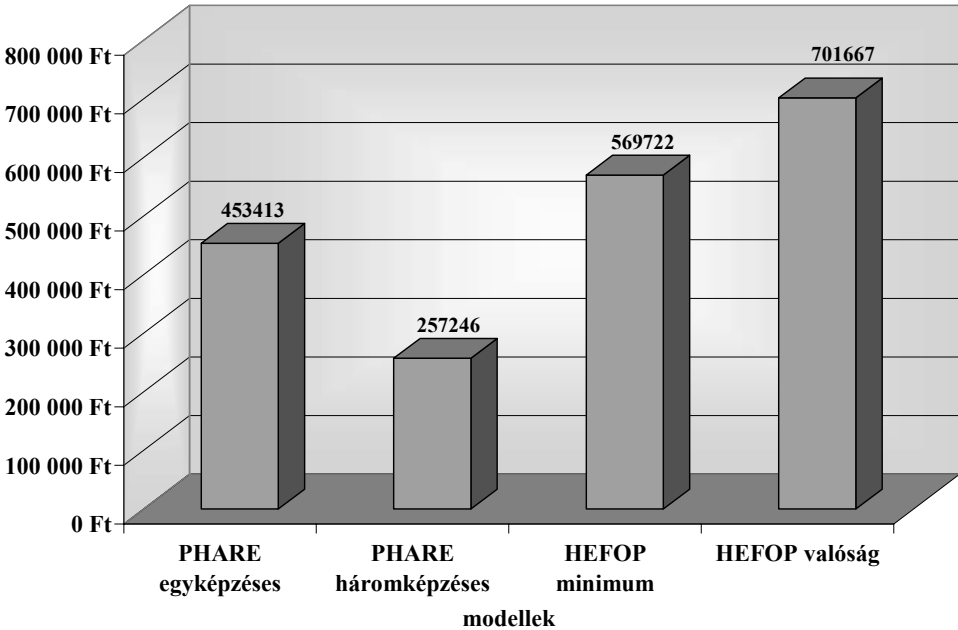
- A minimum modell elkészítésekor feltételeztük, hogy a pályázó rendelkezik oktatástechnikai eszközökkel, nincs szüksége semmilyen eszközbeszerzésre, beruházásra, ugyanakkor oktatási teremmel és irodával is rendelkezik, vagyis a tananyagon kívül minden feltétel adott.
- A megvalósítás időtartama 24 hónap.
- Valamennyi személyi kifizetés (pl.: a képzés megvalósítása, a projektvezető munkája, az adminisztratív tevékenység) bérként történik.
- *Csak a járulék több, mint 10%-a a képzésnek.*
- Többféle képzéstípus, többféle célcsoport (180 fő képzése), ezért képzésenként adaptálásra van szükség.
- Kérdőíves igényfelmérés a célcsoport elvárásaihoz igazodva.
- A képzésben résztvevő oktatócsomagjában 4 darab tankönyv mellett 4 darab tanulást segítő modulfüzet, valamint CD kiadvány található.
- Reklámtevékenység (a különböző célcsoportokra)
- A megvalósításnál a közbeszerzés szabályait be kell tartani.
- *Az 1 főre jutó képzési költség: 569 722,- forint*

### 4. modell (5. sz. melléklet):

#### HEFOP valóság modell

- A valóság modell elkészítésekor abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a pályázó nem rendelkezik az oktatás lebonyolításához szükséges eszközökkel, a pályázat adta lehetőségeket kihasználja, a szükséges eszközöket beszerzi a valóságnak megfelelő árakon (átlagos piaci árakkal számoltunk).
- minimum modellnél elszámolt költségek mellett az alábbi tevékenységek jelenhetnek meg:
- Oktatástechnikai és informatikai eszközök beszerzése.
- Rendezvényszervezés a képzési program összehangolásához.
- Minőségbiztosítási tevékenység (hallgatói értékelés, önértékelés)
- Terembérlet, szükség esetén irodabérlet
- Az 1 főre jutó képzési költség: 701 667,- forint

A fenti modell képzési önköltségeinek alakulását mutatja a 26. ábra. Az ábra adatai alapján a képzési költségek alakulásáról elmondható, hogy a Phare háromképzéses modell esetében a legalacsonyabb az egy főre jutó képzés. Ez az összehasonlítás azonban nem megfelelő, túlságosan leegyszerűsített. Az összehasonlítás csak pályázati programonként lehetséges, mivel az egyes modelleket eltérő kondíciókkal állítottuk össze.



26. ábra

Képzési költség (Ft/fő) alakulása modellenként

Forrás: saját vizsgálatok

A PHARE modellek alapján elmondható, hogy abban az esetben, ha a pályázó minden a képzéshez szükséges feltétellel (oktatástechnikai eszköz, oktatási terem) rendelkezik, minél több képzést tart, annál kevesebb az egy főre jutó képzési költsége, mivel bizonyos költségek csak egyszer jelentkeznek a megvalósítás folyamán, nem pedig képzésenként. Ilyen például a tananyag kidolgozás is, ugyanakkor, ha eltérő igényű célcsoportot kellene képezni, ez a költség is megnövekedne. A modellalkotás során nem számoltunk az önerővel sem, ami szintén megnöveli az egy főre jutó képzési költséget. A PHARE pályázatok elszámolása viszonylag egyszerű, a munkadíjak szolgáltatásként kifizethetők.

A PHARE modellek viszonylag egyszerűen kalkuláltak. A gyakorlatban azonban a legtöbb pályázó kihasználja a eszközbeszerzés lehetőségét, illetve szüksége is van rá amennyiben egyszerre több képzést akar párhuzamosan lebonyolítani. Ilyen esetekben felmerül a terembérlet igénye is, ami szintén költségnövelő tényező.

Tehát az egy főre jutó költség alakulására elmondható, hogy több képzés esetén csökken, de befolyásolja a célcsoport összetétele, az infrastruktúra kiépítettsége, a pályázó oktatási eszközellátottsága. Ez utóbbiak hiánya megdrágítja a fajlagos költségeket.

A HEFOP modelleket 9 képzésre kalkuláltuk, melyek különböző célcsoport számára, különböző helyszíneken folynak és az időtartam is kétszer hosszabb, mint a PHARE modellek esetében.

A HEFOP pályázatok elszámolása a PHARE modellekhez képest bonyolultabb. A személyi kifizetések bérként történnek, nincs lehetőség szolgáltatásként elszámolni az oktatási tevékenységet, a projektvezető és az adminisztratív dolgozók munkabérét, ami megdrágítja az egy főre jutó képzési költséget. A közbeszerzési eljárások lebonyolítása pénzügyi szakembert igényel. Ugyanakkor minőségi képzés lebonyolítására ad lehetőséget.

A két modell közötti 140 000 Ft/fő különbség nem olyan sok, ha megnézzük, hogy a „valóság modell” esetében jelentős eszközbeszerzés valósul meg, széleskörű minőségbiztosítási tevékenység, valamint az egyes programok összehangolására, a tapasztalatok megvitatására rendezvényeket is beállítottunk.

## IX. Következtetések, javaslatok

A kutatás célja a kis- és középvállalkozások képzésének fejlesztésére vonatkozó elemzések, értékelések összeállítása, a pályázati lehetőségek és programok vizsgálata alapján. A begyűjtött adatok feldolgozása és kivitelezése, olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek elősegítik a kis- és közepes társas vállalkozások emberi erőforrás fejlesztését, a vállalkozások eredményesebb pályázati munkáját, elősegíti részvételüket különböző képzési programokban.

Kutatásunk fő célkitűzése egy helyzetkép kialakítása volt az emberi tényező jelenlegi jelentőségéről, továbbá bemutatni azt a jövőképet, melyet a téma vonatkozásában a megkérdezett szervezetek elsőszámú vezetői kialakítottak.

A kutatás során az általános felől az egyedi és tipikus felé haladva, elsősorban a nemzetközi, továbbá a hazai szakirodalom áttekintésével, valamint a vállalati szintű elemzések felhasználásával foglalkoztunk azokkal az emberi erőforrás gazdálkodási kérdésekkel, amelyek erőteljesen befolyásolják a vállalkozások eredményes működését.

Az általunk vizsgált vállalkozásokat olyan rendszerelemekként értékeltük, amelyek részei az öt körülvevő környezetnek, miközben ők maguk is egymástól eltérő, belső rendszerrel rendelkeznek.

Vizsgálatainkat kis- és középvállalkozások vezetői és beosztottai körében folytattuk. Az adat-felvételezést kérdőíves interjúval végeztük. A begyűjtött adatokat statisztikai programokkal elemeztük és értékeltük. A kérdőíves interjúk adataira

- képzési ösztönző vizsgálatokat,
- képzési lehetőség vizsgálatot,
- szervezett által nyújtott támogatás vizsgálatot,
- pályázati aktivitás vizsgálatokat építettünk.

A jelenlegi pályázati feltételeknek és kiírásoknak megfelelően költségmodelleket állítottunk össze. A négy költségmodell kidolgozása során figyelembe vettük a megfelelő pályázati kiírások formai és tartalmi követelményeit, valamint az egyes költségekre vonatkozó korlátozó arányokat. A modellezés alapján összehasonlító költségelemzéseket végeztünk a különféle képzési programok hatékonyság mutatóira vonatkozóan.

Vizsgálataink alapján az alábbi főbb megállapításokat tettük:

- A képzési ösztönzők vizsgálata során a képzési motivációkat elemeztük. Az eredmények azt mutatták, hogy az információcsere, annak a lehetősége, hogy más

szakemberekkel találkozhat, és gondolatokat cserélhet, továbbá az anyagi jellegű motiváción belül a premizálás alkalmazása hat ösztönzőleg a vezetőkre. A jövőben egyre inkább az anyagi érdekelttség ösztönző erejét emelték ki. Az adott pontszámok azt bizonyították, hogy a vezetők körében a képzési ösztönzők a jövőben nagyobb szerepet kapnak. A mikroszervezetek eredményei eltérést mutatnak a nagyobb szervezetekétől. Esetükben az anyagi ösztönzés mellett az egzisztenciális kérdések és a munkahelyi légkör javulása erősödött meg.

Megállapítottuk, hogy a beosztottak képzési ösztönzői közül a jelenlegi gyakorlatban az anyagi ösztönzők működtetése eredményesebb. A jövőben sem változik ez a vélemény, tovább erősödnek a minőségi munkavégzéshez kötött elvárások, melynek elérése esetén magasabb jövedelemre tehet szert a dolgozó. A teljesítménytől független időbérek alkalmazását teljesen elvetették a vezetők. Szembetűnő megállapítás, hogy a mikroszervezetek pontszámai valamennyi tényezőnél alacsonyak. A mikroszervezetek esetében a továbbképzés a szervezet működőképességének és fenntartásának az alapja. A vezetők és a beosztottak képzési ösztönzői között jelentős eltérés nem mutatkozott. Az anyagi ösztönzés a fő meghatározó képzési ösztönző tényező.

- A vezetői képzéssel kapcsolatban megállapítottuk, hogy eredményességük alapján a vizsgált szervezetek elsősorban vezetői a jelenlegi gyakorlatban az üzemeltetést, az önálló tanulást, a konzultációt és az egyéni módszereket tartják eredményesnek, azaz a tapasztalati tanulást helyezik előtérbe. A jövőre vonatkozóan az elsősorban vezetői az önálló, egyéni tanulást várják el a közvetlen beosztottaiktól. Egyértelműen látható, hogy ezt a célt részben az elektronikus információhordozókon keresztül lehet megvalósítani. Az az elvárás, hogy gyors és hatékony legyen az információszerzés, új és hatékony képzési módszereket kell kidolgozni. A mikroszervezetek elsősorban az egyéni módszereket kívánják alkalmazni a jövőben.
- A beosztottak esetén a képzések fontosságát, eredményességét a cégek elsősorban vezetői a jelenlegi gyakorlat alapján alacsonynak ítélték meg. Elsősorban a betanítást, az üzemeltetést, a csoportos tanulást, a bemutatást és a tanfolyami oktatást helyezték előtérbe. Jövőre vonatkozóan magasabb pontszámmal ítélték meg a képzéseket az egyes képzési formáknál, de nincs hangsúlyeltolódás.

A vezetők és a beosztottak képzéseinek összehasonlítása során azt tapasztaltuk, hogy a jelenlegi gyakorlat az eddigi tapasztalatokra alapoz, és figyelembe veszi, hogy a gazdálkodás során az eddigi gyakorlatban mi volt eredményes, s ennek megfelelően alkalmazzák az egyes módszereket. A jövőre vonatkozóan mindkét célcsoportnál (vezető, beosztott) két módszer jelenik meg, az önálló és egyéni tanulás módszere, illetve az elektronikus úton megvalósuló képzés, információ átadás. A vezetőknél ez a két módszer magasabb pontszámmal jellemzett és a preferencia sorrendben is nagyobb szerepet kap.

- A szervezeten kívüli képzési formákat a vezetők közepes eredményességűnek ítélték meg. Elsősorban a szakmai rendezvényeket, konferenciákat, a szakképzettségeket adó képzéseket és a szaktanácsadók által szervezett képzéseket tartották fontosnak. A pontszámok alapján kimutattuk, hogy a külső képzések várhatóan nagyobb jelentőséget kapnak a jövőben. A dolgozók képzését, továbbfejlesztését nem lehet azonos módon végezni a különböző méretű szervezetekben. Szignifikánsan igazolható, hogy különbség van az egyes korcsoportba tartozó vezetők szemlélete között.
- A kariervizsgálatokkal az volt a célunk, hogy bemutassuk, milyen módszereket alkalmaznak a szervezetek, azokat hogyan minősítik, és milyen változtatást terveznek a jövőre vonatkozóan. A minősítések alacsony és közepes hatékonyságot tulajdonítanak a témának a jelenlegi gyakorlatban. Az eredmények alapján az összegezhető, hogy a vezetői vizsgálatok esetében a legjelentősebb támogatási formának a konferenciákra való részvétel lehetőségét és az értékelő beszélgetések megtartását tartják. A jövőre vonatkozóan nem módosultak jelentősen a rangsor, kivéve a kariertervezés módszerét, amelynek a megítélése fontosabbá válik. Legnagyobb változtatási szándék, fejlesztési igény jelentkezik a nyelvi képzés, a tanácsadás területén, valamint az önképzést elősegítő vállalati könyvtárak esetében.
- A beosztottnál elvégzett kariervizsgálatok eredményei a preferált támogatási módszereket illetően megegyezik a vezetőknél kapott eredményekkel. A válaszadók pontszámeloszlásainak vizsgálati azt erősítette meg, hogy a beosztottak esetében még nincs gyakorlata az egyéni fejlődést támogató módszereknek. Növekedtek a jövőre adott minősítő pontszámok értékei, de a rangsor nem változott jelentősen a jelenhez képest. A közepes vállalatok – ahol nagyobb alkalmazotti létszámmal dolgoznak – fontosabbnak ítélték meg az egyéni fejlődést támogató módszereket, mint a kisebb vállalatok. A középfokú végzettséggel rendelkező vezetők alacsony eredményességűnek és fontosságúnak ítélték meg a dolgozók egyéni fejlesztési módszereit. Összességében megállapítható, hogy mind a vezetői, mind a dolgozói vizsgálatoknál a jelenlegi gyakorlat még bizonytalan, részben kialakulatlan, de a jövőre nézve a vezetők nagyobb jelentőséget kívánnak adni ennek a témának az eredményesebb gazdálkodás érdekében.
- A pályázati aktivitásra vonatkozó elemzés és vizsgálatok eredményei alapján összességében megállapítottuk, hogy a legnagyobb pályázati aktivitást a Közép-Magyarországi és a Nyugat-Magyarországi Régió kis- és középvállalkozásai mutattak. A pályázati munka hatékonysága, a pályázatok realizálásra vonatkozó munka azonban a Nyugat-Magyarországi Régió esetében volt eredményesebb és hatékonyabb. A pályázati aktivitást vizsgálataink szerint számos tényező befolyásolja. Az általunk vizsgált tényezők közül meghatározó szerepet tulajdonítanak az önerőnek, a bonyolult merev formai követelményeknek, a szervezeti méret és a pályázati program kompatibilitási hiányosságának. A pályázati aktivitás befolyásoló tényezőit a mikro-, kis- és középvállalkozások képviselői elté-

rően ítélik meg. Véleményalkotásukat erősen befolyásolja az általuk képviselt szervezet mérete által behatárolt lehetőségek különbözőségei.

- A képzési költségek elemzésére, modellezésre épülő vizsgálatokat végeztünk. A képzési költségek alakulásáról elmondható, hogy a Phare háromképzéses modell esetében a legalacsonyabb az egy főre jutó képzés. Ez az összehasonlítás azonban nem megfelelő, túlságosan leegyszerűsített. Az összehasonlítás csak pályázati programonként lehetséges, mivel az egyes modelleket eltérő kondíciókkal állítottuk össze.

A PHARE modellek alapján elmondható, hogy abban az esetben, ha a pályázó minden képzéshez szükséges feltétellel (oktatástechnikai eszköz, oktatási terem) rendelkezik, minél több képzést tart, annál kevesebb az egy főre jutó képzési költség, mivel bizonyos költségek csak egyszer jelentkeznek a megvalósítás folyamán, nem pedig képzésenként. Ilyen például a tananyag kidolgozás is, ugyanakkor, ha eltérő igényű célcsoportot kell képezni, ez a költség is megnövekszik. A modellalkotás során nem számoltunk az önerővel sem, ami szintén megnöveli az egy főre jutó képzési költséget. A PHARE pályázatok elszámolása viszonylag egyszerű volt, a munkadíjak szolgáltatásként kifizethetők.

Az egy főre jutó költség alakulására elmondható, hogy több képzés esetén csökken, de ezt befolyásolja a célcsoport összetétele, az infrastruktúra kiépítettsége, a pályázó oktatási eszköz ellátottsága. Ez utóbbiak hiánya megdrágítja a fajlagos költségeket.

A HEFOP modelleket 9 képzésre kalkuláltuk, melyek különböző célcsoport számára, különböző helyszíneken folynak és az időtartam is kétszer hosszabb, mint a PHARE modellek esetében.

A HEFOP pályázatok elszámolása a PHARE modellekhez képest bonyolultabb. A személyi kifizetések bérként történnek, nincs lehetőség szolgáltatásként elszámolni az oktatási tevékenységet, a projektvezető és az adminisztratív dolgozók munkabéretét, ami megdrágítja az egy főre jutó képzési költséget. A közbeszerzési eljárások szervezése pénzügyi szakembert igényel. Ugyanakkor minőségi képzés megvalósítására ad lehetőséget.

A két modell közötti 140 000 Ft/fő különbség nem olyan sok, ha megnézzük, hogy a „valóság modell” esetében eszközbeszerzés valósul meg, széleskörű a minőségbiztosítási tevékenység, valamint az egyes programok összehangolására, a tapasztalatok megvitatására rendezvényeket szervezésére is van lehetőség.

Eredményeink alapján az alábbi javaslatok fogalmazhatóak meg:

- A mikro-, kis- és középvállalkozások méretkategóriába tartozik az országban működő vállalkozások 99,8 százaléka. Az összes vállalkozás mindössze 0,2 száza-

léka tartozik a legalább 250 főt foglalkoztató nagyvállalati körbe. A mikro-, kis- és középvállalkozások gazdasági jelentősége a tapasztalható növekedés ellenére sincs összhangban a magas létszámarányával. Ezek a vállalkozások foglalkoztatják az alkalmazottak kétharmadát, de a bruttó hazai terméknek alig több mint felét állítják elő. Hatékony működésüket számos tényező akadályozza, mint az államháztartási elvonások magas szintje, az élők munkával összefüggő magas terhek, a bonyolult és gyakran változó szabályozás, melyek a vállalkozások méretének függvényében nem kellően differenciáltak. A gyenge hitelképességük miatt nem jól finanszírozhatóak. A munkaerő állományuk képzettsége alacsonyabb az országos átlagnál, a képzésekben való részvétel lehetősége korlátozott. Emberi erőforrás fejlesztő tevékenységük a szakirodalmi adatok szerint esetlegesek, informálisak, reaktív módszerek alkalmazása és rövid távú gondolkodásmód jellemzi. A munkaerő állomány képzettségének javítása jelentős mértékben hozzájárulna a mikro-, kis- és középvállalkozások eredményességének és hatékonyságának növeléséhez, gazdasági jelentőségük, súlyuk további növekedéséhez. Ehhez azonban olyan differenciált, a méretükkel összhangban lévő támogatott képzési programok szükségesek, amelyek figyelembe veszik sajátosságukat.

- A képzési lehetőségek jobb kihasználása érdekében olyan támogatási programok szükségesek, amelyekben nemcsak a képzést végző szervezetek jutnak képzési forrásokhoz, hanem azok a szervezetek is akiknek az alkalmazottai részt vesznek a képzési programokban. Ezeknek a támogatásoknak kompenzálniuk kell az alkalmazottak távollétéből származó termelési kieséseket, veszteségeket, valamint lehetővé teszik a munkából kieső munkaerő valamilyen mértékű pótlását. Ugyanis a mikro- kis- és középvállalkozások egyik jellegzetessége, hogy alacsony alkalmazotti létszámmal működnek. A munkaerő állományból akár egy-két fő kiesése is jelenthet termelési kiesést, működési zavart, okozhat veszteséget.
- A mikro-, kis- és középvállalkozás statisztikai kategorizálás, eltérő méretű vállalkozásokat foglal magába. A képzés és humán erőforrás fejlesztés területén ezek a méretcsoportok különböző lehetőségeket és feltételeket jelentenek. Más oktatási igény és lehetőség merül fel egy 240 fő alkalmazottat foglalkoztató, középvállalkozásnak minősülő részvénytársaság esetében, mint a 9 főnél kevesebbet foglalkoztató mikro-vállalkozásoknál. Kimutattuk, hogy a pályázati programok nem elég differenciáltak, nincsenek összhangban ezen vállalkozási kategória méretarányaival. A képzési programok kialakításánál, a pályázati feltételek megfogalmazásánál a három méretkategóriát a jövőben célszerű lenne külön kezelni, azaz külön pályázati lehetőségeket kellene meghirdetni a mikro-vállalkozások, önálló pályázati kiírást a kisvállalkozások, és más lehetőségeket a középvállalkozások részére. Ezzel a módszerrel egy differenciáltabb, a szervezeti méretekből származó lehetőségeket figyelembe vevő, jól strukturált és kiegyensúlyozott pályázati program és képzési szolgáltatási rendszer, illetve hálózat építhető ki.

- Kutatási eredményeink alapján is igazolódott az a hipotézisünk, miszerint a kis- és középvállalkozások a foglalkoztatottak létszámából adódó méretük miatt nem alkalmasok önálló képzési programok indítására, szervezésére megvalósítására. Különösen érvényesek ezek a megállapítások a mikro- és kisvállalkozások esetében. (Ezek az eredményeink természetesen a nem oktatás-szervezéssel foglalkozó vállalkozásokra vonatkoznak.) A kis méretű, azaz 50 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások esetében nyilvánosan meghirdetett több vállalkozás részére szervezett képzési programokat célszerű ajánlani, amelyekre igény szerint jelentkezhetnek és beiskolázzhatják alkalmazottaikat.
- A pályázati aktivitás vizsgálata során kimutattuk, hogy az ország legelmaradottabbnak tartott régióiban legalacsonyabb szintű ennek a munkának a hatékonysága és az eredményessége. Ezzel tovább romlik ezeknek a régióknak a felzárkóztatási lehetősége, holott a humán erőforrás fejlesztési programok célja pontosan ezeknek a különbségeknek a kiegyenlítése. A pályázati aktivitás és a pályázati munka eredményességének növelése érdekében ezen munkák végzéséhez, koordinálásához szakmai irányításához és menedzseléséhez is célszerű pályázat útján elnyerhető támogatást biztosítani.
- A vizsgálati eredményeink azt mutatják, hogy a pályázati aktivitás önmagában kevés, abban a régióban is, ahol a pályázati aktivitás magasabb a megvalósításra irányuló munka nem elég hatékony. Abban a régióban is ahol a pályázati aktivitás magas az elnyert támogatás, a megkötött szerződések és az ez ideig kifizetett pályázat pénzek összegek aránya kedvezőtlen képet mutat. Ez a megvalósítás problémáira hívja fel a figyelmet. A mikro-, kis- és középvállalkozások esetében a képzés és munkaerő fejlesztés területén nem csak a pályázat készítéshez kell szakmai segítséget nyújtani, hanem a pályázatok megvalósításához is.

Irodalmi adatok, kutatási tapasztalataink és vizsgálati eredményeink alapján, olyan pályázati és támogatási rendszer kialakítása javasolható, a kis- és középvállalkozások tulajdonosai és alkalmazottai képzésének fejlesztésére, amely egyaránt támogatja a képző és a képzéseket igénybe vevő szervezeteket is. A képző szervezet feladata a pályázat készítés, pályázat menedzselés, a képzési programok és szolgáltatások kidolgozása és működtetése. A képzéseket igénybevevő szervezetek biztosítják a résztvevőket a képzési programokba, veszik igénybe a képzési szolgáltatásokat.

Javasoljuk, hogy a pályázatok tartalmazzanak a képzést igénybe vevők számára is támogatásokat, a kieséseik és a távollévő munkaerő pótlására. Ezek a támogatások (a mezőgazdasági gépvásárlási támogatások mintájára) automatikusan működjenek, azaz képzési programonként legyen meghatározva, hogy a képzésben résztvevők után milyen kompenzációra számíthat a vállalkozás. Az így kialakított hálózati-  
ban mind a képző, mind az igénybe vevő szervezet érdeke egybe esik. A pályázati

aktivitás és a pályázat megvalósítás hatékonysága is javulhat. Az előzetesen kidolgozott programok folyamatosan, rendelkezésre állnak, melyek a résztvevők igényéhez alakíthatók. A képzési programok hosszú távú fenntarthatósága is biztosítható ilyen módon.



## Irodalomjegyzék

- BALDWIN, J. T. - CHANDLER, W. Le C. - PAPAILIADIS, T. (1994):** Strategies for success: A profile of growing small and medium-sized Enterprises. Catalogue No. 61-523RE. Statistics Canada. Ottawa.
- BOEKEL, P. - GOGH, B. - KIRYAKOPOULOS, K. - MADEN, R. - ZEULI, K. (2000):** Szövetkezetek a 15 EU-tagállamban. In: Mezőgazdasági szövetkezetek az Európai Unióban. Szerk. HAJÓS L. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest. 62. p.
- COSH, A. - DUNCAN, J. - HUGHES, A. (1998):** Investing in training and small firm growth and survival. An empirical analyses for the UK 1987-97 DfEE Research Report RR36. HMSO. London.
- CULKIN, N. - SMITH, D. (2000):** An emotional business. A guide to understanding the motivations of small business decision takers. Qualitative Market Research. Vol. 3. Num. 3. 145-157. p.
- CSEH-SZOMBATIL. – FERGEZS. (1971):** Aszociológiai felvétel módszerei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 90-94. p.
- FREEL, M. (1999):** Where are the skills gaps in innovative small firms? International. Journal of entrepreneurial behaviour and research. Vol. 5. No. 3. 144-154. p.
- GOSS, D.M. (1989):** Management development and small business education: the implication of diversity. Management education and development. Vol. 20. No. 1. 100-110. p.
- HAJDU O. - PINTÉR J. - RAPPAL G. - RÉDEY K. (1994):** Statisztika I.-II. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs. 268-274. p.
- HILL, R.-STEWART, J. H. (2000):** Human resource development in small organisations. Journal of European industrial training. Vol. 24. No.2-3-4.105-117. p.
- HUNYADI L. - MUNDRO CZÓ GY. - VITA L. (2001):** Statisztika. Aula Kiadó, Budapest. 640-644. p.
- JAMESON, S.M. (2000):** „Recruitment and training in small firms.” Journal of european industrial training. Vol. 24. No. 1. 43-49. p.

**JÁVOR K. (2001):** Az Európai Unió vidékfejlesztési politikája. <http://www.pro-professione.hu/01JAVOR.html> (2001. 10. 30.)

**KERÉKGYÁRTÓ GY.-né - MUNDRUCZÓ GY. (1989):** Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésben. Tankönyvkiadó, Budapest. 216-228. p.

**KOVÁCS D. (2001):** Az Európai Unió strukturális és kohéziós politikájának főbb jellemzői. <http://www.professione.hu/03DEZSO.html>

**KORMÁNYPROGRAM (205):** Tájékoztató a kormány négyéves mikro-, kis- és középvállalkozásokat segítő vállalkozásáról. Budapest, 2002 <http://interm.gau.hu/miau/remete/98korm.html>

**LANGE, T. - OTTENS, M. - TAYLOR, A. (2000):** SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. *Journal of European industrial training*. Vol. 24. No. 1. 5-14. p.

**MARSHALL, J.N. - ALDERMAN, N. - WONG, C. - THWAITES, A. (1995):** The impact of management training and development on small and medium-sized enterprises. *International small business journal*. Vol. 13. No. 4. 73-90. p.

**MARTIM, G. - STAINES, H.(1994):** Managerial competences in small firms. *Journal of management development*. Vol. 13. No. 7. 23-34. p.

**McCANN, J. E. - LEON-GUERRERO, A. Y. - HALEY Jr. J. D. (2001):** Strategic goals and practices of innovative family business. *Journal of Small Business Management*. Vol. 31. No. 1. 50-59. p.

**McKENNA, E. – BEECH, N. (1998):** Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft., Budapest. 15 p.

**NEMZETI FEJLESZTÉSI HIVATAL (2005):** Egységes Monitoring Rendszer. <http://www.nfh.hu/emir>

**PÁLOVICS B.-né (2002):** Az Európai Unió agrárstruktúrája. In: Az Európai Unió agrárrendszere. Szerk. HALMAI P., A Budapesti Agrárkamara és a Mezőgazda Kiadó Közös Kiadása, Budapest, 222. p.

**SVÁB J. (1967):** Biometriai módszerek a mezőgazdasági kutatásban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest. 474. p.

**TÓTH E. (2000):** A foglalkoztatási jogviszony és a szociális juttatások módosulása. *Agrárgazdasági Tanulmányok*. AKII, Budapest, 11. szám, 60-62. p.

- TUNG-CHUNG HUANG (2001):** The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education Training* Vol. 43 no. 8/9. 437-444. p.
- VAN LOO, J. - DE ANDRIES, G. - DE STEUR, M. (2001):** Skills obsolescence causes and cures. *International journal of manpower*. Vol. 22. No. 1. 121-137. p.
- VARGHA A. (2000):** Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest. 180-185. p.
- VINTEN, G. (2000):** Training in small- and medium-sized enterprises. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 24. Num. 1 43-49. p.
- WICKERSTAFF, S. - VINTEN, G. (1995):** Helping small firms: the contribution of TECs and LECs. *International Small Business Journal*. Vol. 13. No. 4, 56-72. p.
- WYNARCZYK, P. - WATSON, R. - STOREY, D. - SHORT, H. - KEASEY, K. (1993):** Managerial labour markets in small- and medium-sized enterprises, Routledge. London



## Mellékletek

### 1. sz. melléklet

#### INTERJÚ

##### 1. KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ:

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe vételével értékelje:

Minden témakörhöz több válasz tartozik, értékelését külön-külön tegye meg 1-től 5-ig skálán.

(1 a legalacsonyabb, 5 a legmagasabb minősítés)

1 pont - nem megfelelő

2 pont - részben megfelelő

3 pont - közepes

4 pont - eléggé megfelelő

5 pont - hangsúlyozottan megfelelő

A válaszok között lehetnek azonos minősítések!

**Ha az adott válasznál nincs tapasztalata, nem alkalmazzák jelenleg a gyakorlatban, akkor ahhoz a válaszhoz egy „0”-t írjon!**

**2. sz. melléklet**

**INTERJÚ**

**2. ÁLTALÁNOS ADATLAP**

**CÉGBEMUTATÁS:**

1. A vállalat (vállalkozás, intézmény neve): .....
2. Címe: .....
- Irányítószám: ..... Település..... Utca: ..... Hsz. ....
3. Központi telefonszáma:..... E-mail cím: .....
4. Melyik évben alapították a szervezetet: .....
- Ha a cég leányvállalat, melyik évben alapították a magyar irodát?.....
5. Anyavállalat neve: .....
6. Működési formája: (Rt, Kft, Bt, szövetkezet, vállalkozás, egyéb) .....

7. A tevékenység volumenének jellemzése:

Előző évi árbevétel: \_\_\_\_\_ eFt  
Termelési érték: \_\_\_\_\_ eFt  
Adózás előtti eredmény: \_\_\_\_\_ eFt

8. Az alkalmazottak száma (2005. július 1-én)

Alkalmazotti létszám: \_\_\_\_\_ fő  
Határozott idejű szerződés: \_\_\_\_\_ fő  
Határozatlan idejű szerződés: \_\_\_\_\_ fő  
Próbaidős foglalkoztatás: \_\_\_\_\_ fő  
Vállalkozói alapon végzett folyamatos munkavégzésű: \_\_\_\_\_ fő  
Egy adott feladatra történő vállalkozás: \_\_\_\_\_ fő  
Alkalmi munkás: \_\_\_\_\_ fő

9. Munkaóra szerint az alkalmazottak létszáma 2005. július 1-én

Teljes munkaidős alkalmazottak száma: \_\_\_\_\_ fő  
Rész munkaidős alkalmazottak száma: \_\_\_\_\_ fő

10. Az alkalmazottak végzettsége (teljes- és részmunkaidő)

Felsőfokú végzettségű:	_____	Fő
Középfokú végzettségű:	_____	Fő
Általános iskolai végzettségű:	_____	Fő
Iskolázatlan:	_____	Fő

11. Az alkalmazottak munkaviszony tartama (teljes) 2005. július 01-i állapot szerint:

Kevesebb mint 1 év:	_____	Fő
1-2 év:	_____	Fő
3-5 év:	_____	Fő
6-10 év:	_____	Fő
11-15 év:	_____	Fő
16-20 év:	_____	Fő
20 év felett:	_____	Fő

12. Az alkalmazottak munkaerő összetétele 2005. július 01-i állapot szerint:

Felsővezető	_____	fő
Középvezető:	_____	fő
Női alkalmazottak száma:	_____	fő

13. A munkahelyi hiányzások alakulása 2005. évben:

Igazolt:	_____	nap
Igazolatlan:	_____	nap

14. Az éves munkaerő-forgalom (fluktuáció) 2004. évben

$$\frac{\text{2004. évben távozóknak létszáma}}{\text{2004. évben az alkalmazottak átlagos száma}} * 100 = \text{_____} \%$$

15. A tevékenységek árbevétele százalékban:

Mezőgazdasági:	_____	%
Kereskedelmi:	_____	%
Szolgáltatási:	_____	%

**3. sz. melléklet**

**INTERJÚ**

**3. HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS ÁTTEKINTÉSE**

1. Kinek a feladatköre a humánerőforrás gazdálkodás?

(A megfelelőt „x”-el jelölje!)

Elsősorú vezető feladata

Valamennyi vezető feladata

Belső munkatárs önálló feladata

Külső munkatárs feladata

Önálló osztály feladata

Egyéb gyakorlat: \_\_\_\_\_


2. A humánerőforrásokkal foglalkozó alkalmazottak teljes száma: \_\_\_\_\_ fő

3. A humánerőforrásokkal foglalkozók használnak-e teljesítménymutatókat a belső szolgáltatások mérésére?

Igen / Nem

4. Van-e a szervezetnek formális irányelve a továbbképzéssel és tanulással kapcsolatosan?

Igen / Nem

5. 2000-2004-ben milyen céllal támogatott képzéseket?

(A megfelelőt „x”-el jelölje!)

Új ismeretek és gyakorlati készségek megszerzése

Új gondolkodásmód, hozzáállás kialakítása

Új vagy meglévő gépek, eszközök használata

Új vagy meglévő eljárások, szabályzatok alkalmazása

A munka teljesítményében, minőségében való kedvező irányú változás elérése

A balesetek, hiányzások csökkentése

Új alkalmazottaknak a vállalat megismerését szolgáló képzés


6. Használ-e a szervezet konkrét mértéket (pl. tréning órák száma, munkatársak visszajelzései) a továbbképzési és tanulási megközelítés hatékonyságának mérésére?

Igen / Nem

Ha igen, mit: \_\_\_\_\_

7. Hány órát tett ki az összes vállalati tréning 2004-ben? \_\_\_\_\_ óra

8. Mekkora volt a tanulási és továbbképzési költségek átlaga munkatársanként 2004-ben?

\_\_\_\_\_ Ft/ alkalmazott

**4. sz. melléklet**

**INTERJÚ**

**4. A KITÖLTŐ, ELSŐSZÁMÚ VEZETŐ ADATLAPJA**

1. Neme: Férfi / Nő

2. Kora: 39 év alatt / 40-44 / 45-49 / 50-54 / 55 év felett

3. Végzettsége: általános iskola / középfokú végzettség / felsőfokú végzettség / felsőfokú posztgraduális végzettség

4. Az alábbi területeken szerzett végzettségeinek MEGNEVEZÉSE:

Személyügyi és humánügyi:

Vezetői ismeretek: \_\_\_\_\_

Közgazdasági / pénzügyi ismeretek: \_\_\_\_\_

Műszaki ismeretek: \_\_\_\_\_

Mezőgazdasági ismeretek: \_\_\_\_\_

5. Tudományos fokozat megnevezése: \_\_\_\_\_

**6. Nyelvtudás**

Nyelvvizsga fokozata:

Nyelvvizsga típusa:

Nyelv megnevezése:

Nyelv megnevezése:

Nyelv megnevezése:

	Alapfok			Középfok			Felsőfok		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Nyelv megnevezése:									
Nyelv megnevezése:									
Nyelv megnevezése:									

**A:** írásbeli; **B:** szóbeli; **C:** komplex (írásbeli és szóbeli)

7. Számítógépes ismeretek: alap / felhasználói / programozói

8. Milyen képzéseken vett részt az utóbbi 5 évben:

(A megfelelőt „x”-el jelölje!)

Tréning

Továbbképzés (posztgraduális képzés egyetemen vagy főiskolán)

Szaktanfolyam (Országos Képzési Jegyzékben szereplő)

Konferencia

Tanulmányi út

Egyéb: \_\_\_\_\_


**5. sz. melléklet**

**INTERJÚ**

**5. A KITÖLTŐ BEOSZTOTT ADATLAPJA**

- 1. Neme: Férfi / Nő
- 2. Kora: 39 év alatt / 40-44 / 45-49 / 50-54 / 55 év felett
- 3. Végzettsége: általános iskola / középfokú végzettség / felsőfokú végzettség / felsőfokú posztgraduális végzettség
- 4. Az alábbi területeken szerzett végzettségeinek MEGNEVEZÉSE:

Személyügyi és humánügyi: \_\_\_\_\_  
Közgazdasági / pénzügyi ismeretek: \_\_\_\_\_  
Műszaki ismeretek: \_\_\_\_\_  
Mezőgazdasági ismeretek: \_\_\_\_\_

**5. Nyelvtudás**

Nyelvizsga fokozata: Nyelvizsga típusa:	Alapfok			Középfok			Felsőfok		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Nyelv megnevezése: _____									
Nyelv megnevezése: _____									
Nyelv megnevezése: _____									

**A:** írásbeli; **B:** szóbeli; **C:** komplex (írásbeli és szóbeli)

**6. Számítógépes ismeretek: alap / felhasználói / programozói**

**7. Milyen képzéseken vett részt az utóbbi 5 évben:**

(A megfelelőt „x”-el jelölje!)

- Tréning
- Továbbképzés (posztgraduális képzés egyetemen vagy főiskolán)
- Szaktanfolyam (Országos Képzési Jegyzékben szereplő)
- Konferencia
- Tanulmányi út
- Egyéb: \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

## 6. sz. melléklet

## INTERJÚ

## 6. KÉRDŐÍV

1-5-ig minősítse, hogy munkatársait az alábbi tényezők milyen mértékben ösztönzik a képzésben való részvételre!

Jelenlegi ösztönző erő		A KÉPZÉSBEN VALÓ RÉSZVÉTELT ÖSZTÖNZŐ TÉNYEZŐK	Jövőben elérni kívánt ösztönző erő	
Vezető esetén	Beosztott esetén		Vezető esetén	Beosztott esetén
		Anyagi ösztönzés		
		Teljesítményhez kapcsolódó anyagi ösztönzés /egyéni, csoportos teljesítménybérek /		
		Teljesítménytől független időbérek: órabér, havi bér, éves bér		
		Teljesítmény és prémium		
		A munka minőségétől függő anyagi ösztönzés		
		Előléptetés		
		Munkakörülmények javítása		
		Önmegvalósítás /önálló feladatok /		
		Érdeklődés		
		Egzsztencia javulás		
		"Kilépés a szokott környezetből"		
		Társasági/ Munkahelyi légkör		
		Információcsere/ más szakemberekkel való találkozás igénye /		
		Munkaidő kedvezmény		

Ön által fontosnak tartott egyéb ösztönző tényezők:

---



---

**7. sz. melléklet**

**INTERJÚ - KÉRDŐÍV**

Tapasztalatai alapján 1-5-ig minősítse eredményességük alapján a szervezeten belüli képzési formákat!

Jelenlegi eredményesség		SZERVEZETEN BELÜLI KÉPZÉSI FORMÁK	Jövőben elérni kívánt eredményesség	
Vezető esetén	Beosztott esetén		Vezető esetén	Beosztott esetén
		Egyéni módszerek		
		Önálló tanulás		
		Betanítás		
		Munkaköri rotáció		
		Farm vagy üzemlátogatás		
		Hivatali konzultáció		
		Telefonos szaktanácsadás		
		Számítógépes információs rendszerek		
		Csoportos (tréning)		
		Előadás		
		Tanfolyam		
		Csoportmunka		
		Bemutató		
		Műhelymunka		

Ön által eredményesnek tartott egyéb belső képzések:

1. \_\_\_\_\_

## 8. sz. melléklet

## INTERJÚ - KÉRDŐÍV

1-5-ig minősítse eredményességük alapján a szervezeten kívüli (vállalaton kívüli) képzési formákat!

Jelenlegi eredményesség		SZERVEZETEN KÍVÜLI KÉPZÉSI FORMÁK	Jövőben elérni kívánt eredményesség	
Vezető esetén	Beosztott esetén		Vezető esetén	Beosztott esetén
		Szakképzettséget adó képzések		
		Külső oktató cégek által szervezett képzések		
		A dolgozó egyéni tanulása (önálló szervezésben)		
		A vállalat által szervezett beiskolázások		
		Felvásárlók és feldolgozók által szervezett képzések		
		Szaktanácsadók által szervezett képzések, előadások		
		Rendezvények, konferenciák		

Ön által eredményesnek tartott egyéb külső képzések:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**9. sz. melléklet**

**INTERJÚ - KÉRDŐÍV**

Minősítse 1-5 ponttal - hatékonyságuk alapján - a cégnél alkalmazott egyéni fejlődést támogató módszereket, lehetőségeket!

Jelenlegi hatékonysága		A SZERVEZET ÁLTAL NYÚJTOTT LEHETŐSÉGEK	Jövőben elérni kívánt hatékonysága	
Vezető esetén	Beosztott esetén		Vezető esetén	Beosztott esetén
		Karrier tervezés, tanácsadás		
		Értékelő beszélgetések (Mentori programok)		
		Tanulmányi szerződés		
		Munkahelyi szakmai tréning /képesség fejlesztési program		
		Rugalmas munkaóra beosztás a cégen kívüli oktatási programokban való részvétel céljából		
		Vállalat által fizetett tagdíj szakmai szervezetekben		
		Vállalat által fizetett részvétel munkakörrel kapcsolatos konferenciákon		
		Nyelvi képzés		
		Vállalati könyvtár		

\* Ha az adott válasznál nincs tapasztalata, nem alkalmazzák jelenleg a gyakorlatban, akkor ahhoz a válaszhoz egy „0”-t írjon!

Ön által hatékonynak tartott egyéb lehetőségek:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

## 10. sz. melléklet

## INTERJÚ - KÉRDŐÍV

Értékelje cége képzési és fejlesztési pályázati lehetőségeit befolyásoló tényezőket 1-től 5-ig terjedő skálán!

Jelenlegi jelentősége	PÁLYÁZATI AKTIVITÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI	Jövőben elérni kívánt jelentősége
	Lehetőségek ismerete.	
	A pályázati dokumentáció elérhetősége.	
	Döntéshez szükséges részletes az információkhoz jutás.	
	Merev struktúrájú pályázati kiírás.	
	Szervezeti méret és a pályázati program kompatibilitásának különbségei.	
	Bonyolult formai követelmények (nyilatkozatok, igazolások).	
	Hiányzó önerő.	
	Nem releváns képzési programok.	
	Mások által szervezett képzési program információ igénye.	
	Kedvezményezett a képző intézmény.	
	A képzésben résztvevő szervezet támogatása, ösztönzése.	
	A képzésben résztvevő személy támogatása, ösztönzése.	
	Nem pótolható a képzésben résztvevő.	
	Magas képzési költségek	

Ön által jelentősnek tartott egyéb tényezők:

---



---



---