

VÁLLALATOK KÉPZÉSI MAGATARTÁSA

COMPANIES' TRAINING BEHAVIOR

BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar,
Menedzsment és Marketing Tanszék

ABSTRACT

In my study I deal with the training activities of companies both theoretical and practical aspects. Today, in my opinion organizations training activities is a necessary and important, and these facts are indisputable. Empirical examination of these topics are now a major research focus of international research institutes, however, this topic has relatively little analysis in our country.

In this study and conference paper is designed to search contact between characteristics of firms' training activity (for example planned, organized and awareness of firms training activities) and the organization's characteristics (business size, technology, ownership structure and life cycles' position).

We examine the pertinence of our hypothesis by structured interviews, we try to explain the fact an we are trying to find an explanation for the analysis of their results. At the end of our study we will refer why additional researches are needed.

1. Bevezető gondolatok

A szervezetekben zajló képzési tevékenység szükségszerűségét és fontosságát napjainkban azt hiszem, nem vitathatjuk. Korunkban az egyik legfontosabb erőforrás a vállalat számára az ember, az ő képességei, készségei, tudása, adott esetben speciális tudása.

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

Számos oka lehet annak, hogy egy vállalat képzéseket finanszíroz dolgozói számára. Előfordul, hogy már a felvételt követően oktatáson vesz részt a dolgozó (balesetvédelmi vagy tűzvédelmi oktatások), hogy a munkaköréhez tartozó feladatokat kezdetektől magas színvonalon el tudja látni, vagy a későbbiekben az éppen megváltozott munkaköri követelményeknek kell megfelelnie. Gondoljunk arra az esetre is, amikor akár az egyéni igényekből kifolyólag, akár a munkáltató karriertervezési vagy karrierfejlesztési tevékenysége címén az esetleges jövőben

betöltendő munkakörre készül fel továbbképzés útján a dolgozó. Ez a továbbképzés akár az ösztönzési, megtartási politika része is lehet, különösen, ha a vállalat számára fontos munkavállalóról van szó. Ugyanakkor a valóságban a vállalatok képzési tevékenysége korántsem ilyen tudatos, tervezett és sokrétű, ebben a tekintetben a szakirodalmi leírás igen gyakran eltér a valóságtól, ráadásul sajnos azt kell mondanunk, hogy a vállalati oktatáspolitikák sok esetben nem tükrözik vissza a forrásokban olvasott képzési folyamatok racionalitását. A felsorolt tényezők mind abba az irányba mutatnak, hogy érdemes kutatásaink tárgyává tenni a vállalatok képzési magatartását.

A munkahelyi képzés nem csak annyiban különbözik más képzési formáktól, hogy abban munkavállalóként részesülünk, hanem abban is, hogy azt -épp a fenti célok valamelyike okán- általában a munkaadó finanszírozza, de nem kizárólagosan (azaz a költségeket részben a munkavállaló is átvállalhatja). A vállalati képzések kérdésköre egy nagyon fontos kutatási terület, mivel mint később látni fogjuk, hazánk vállalatai nem fordítanak elegendő időt, energiát és nem utolsó sorban pénzt alkalmazottaik képességeinek, kompetenciájának fejlesztésére.

Kutatási témánk egyik elméleti kiindulópontját Gery Becker 1964-ben *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* c. könyvében megfogalmazott emberi tőke elmélet adja, ahol megfogalmazódik az első széles körben ismert modell, amely foglalkozik a vállalati képzés elméleti vonatkozásaival is. Elméletében ennek két típusát különbözteti meg: az általános és speciális képzést. Az általános képzés bármely vállalatnál növeli az alkalmazott termelékenységét, a speciális képzés pedig vállalathoz kötődő ismeretek elsajátítását teszi lehetővé a dolgozónak. Míg az előbbi esetében a munkavállaló a határterméknek megfelelő bért kap, és a képzési költségeket teljes mértékben ő viseli, addig a speciális képzés esetében bére kisebb, mint a határtermék, illetve a képzés költségei és a hozamok is megoszlanak a két fél között (Becker 1964 p. 11-29.).*

A vállalati képzéseket egy másik oldalról közelíti meg az emberi erőforrás menedzsment irodalma. Ebből a nézőpontból a képzés a bevezetőben leírt szempontból lesz fontos a vállalat számára, azaz a beillesztést, a munkaköri megfelelést, a motivációt, a jövőbeli karriert szolgálja. Az ún. menedzsment irodalom bemutatását leginkább Armstrong (1999) és Fisher – Schoenfeldt – Shaw (1999) kapcsolódó munkáira építjük. Tudnunk kell azonban, hogy az irodalomban leírt oktatási tevékenység a gyakorlattól nagyon sok esetben messze áll, ezt mind nemzetközi mind pedig hazai empirikus kutatások igazolják**.

* Meg kell azonban jegyeznünk, hogy maga Becker is elismeri, hogy a képzés e két tiszta formája nagyon ritka, a munkahelyi képzések az általános és a speciális elemeket egyaránt tartalmazzák (Becker 1964 p. 18.).

** Részletesebb munkáinkban arra is felhívjuk a figyelmet, hogy már a képzés fogalmát is többféleképpen értelmezhetjük, s nem csak azért, mert számos formája létezik, hanem mert például az oktatás, képzés és fejlesztés fogalmakat is más tartalommal használja a nemzetközi és a magyar szakirodalom.

A vállalat által finanszírozott képzéseket nemzetközi empiriák is széles körben kutatták. A következőkben felsoroljuk azokat a kutatásokat és a bennük vizsgált változókat, amelyek függvényében a munkahelyi képzések jellemző vonásait elemezték, illetve arról is áttekintést adunk, hogy a képzéseket milyen tulajdonságaik alapján tanulmányozták:

- a szervezet mérete, a szakszervezetek erőssége és a szervezettség mértéke, a munkaerő összetétele, a belső munkaerőpiac fejlettsége, a környezet komplexitása (Knoke – Kalleberg 1994),
- a szervezet mérete, szakszervezetek erőssége és a szervezettség mértéke, a dolgozó várható alkalmazási ideje, iparági hovatartozás, ki kezdeményezi a részvételt, képzési hatékonyság értékelése (Frazis – Herz – Horrigan 1995),
- a szervezet mérete, szakszervezetek erőssége és a szervezettség mértéke, a dolgozó várható alkalmazási ideje, iparági hovatartozás, ki kezdeményezi a részvételt, fluktuáció mértéke, a képzés formalizáltsága, képzéssel töltött órák száma, képzési hatékonyság mérése (Frazis – Gittleman – Horrigan – Joyce 1998),
- a képzési kiadások nagysága, a képzéssel töltött napok száma, a képzési igények felmérése, a kezdeményezés módja, a képzési hatékonyság értékelése, az igénybe vett képzési formák, a képzések tartalma (Hegewish – Brewster 1993),
- a képzés gyakorisága, költség és megtérülés elemzése, a szakszervezetek és a termékpiacon versenyzés hatása (Bassini – Booth – Paola – Leuven 2005).

A legnagyobb volumenű európai adatfelvétel a Continuing Vocational Training Survey (továbbiakban CVTS), amelyet az Eurostat szervezésében végeznek ötévente. Ez az egyetlen olyan adatgyűjtés, ami nemzetközi összehasonlítást tesz lehetővé, részletes statisztikákat mutat be a képzések mennyisége, azok tartalma, azok ráfordításai és például a képzés stratégiája és menedzselésével kapcsolatos témakörben (CEDEFOP 2010 p. 10.)

A CVTS kutatások során a 10 főnél nagyobb vállalkozásokat keresték meg, az adatgyűjtés szempontjai szerteágazóak, itt most csak a főbb kérdéscsoportokat soroljuk fel:

- a képzések támogatási hajlandósága (külön fejezetet szánunk a képzést nem támogató vállalkozások elemzésére)
- folyamatos szakmai képzéseket nyújtó vállalkozások esetében az alábbi adatokat figyelik: résztvevők száma, a képzésre fordított idő, a képzések költségei, a képzések értékelése
- egyéb képzési formákat támogató vállalkozások esetében csak a részvételt mérik (CEDEFOP 2010 p. 105-112.).

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

Az egyik kutatás, amelyben lehetőségem volt részt venni az „A felnőttképzés érdekeltségi rendszere” c. T 034249 számú OTKA pályázathoz kapcsolódott. Ez a kutatás 2002-2003 között zajlott, s a *Competitio* könyvek sorozat első kötete megjelenésének apropóját is a kutatás zárójelentése adta. A kutatás célja az volt, hogy a felnőttképzés különböző aktorainak (egyének, munkaadók, állam) érdekeltségét, motivációit elemezze. Az elméleti megközelítések bemutatásán túl empirikus adatfelvétel is történt, részben kérdőíves, részben pedig strukturált interjúk formájában. A kutatás alapvető hipotézise az volt, hogy a különböző méretű és tulajdonosi szerkezetű vállalatok eltérő jellegű oktatáspolitikai gyakorlatot folytatnak, a hipotézis lényegében megerősítést nyert (Barizsné Hadházi – Polónyi 2004).

A fenti irodalmak megismerése és az empirikus elemzések megállapításai ösztönöztek arra, hogy megpróbáljunk olyan további ismérveket találni, amelyek alapján még pontosabban leírható egy szervezet oktatáspolitikája.

Ilyen új elemzési szempont lett a vállalkozásnál alkalmazott technológia jellege és a vállalkozás életgömbjében elfoglalt helye. Ez utóbbi szempont szerinti elemzésre csupán egyetlen példát találtunk a szakirodalomban, mégpedig Miller 1985-ben „Oktatási fókusz a szervezetek életciklusában” című tanulmányát (Miller 1985 p. 23-26.).

2. A vállalatok képzési magatartását bemutató kutatás

2.1. Kutatási kérdés és módszertan

Az elméleti és az empirikus irodalom elemzése, illetve a saját korábbi kutatási eredményeink alapján a kutatási kérdésünk a következő: „Hogyan befolyásolja a vállalati oktatáspolitikát a vállalat mérete, iparági hovatartozása, tulajdonosi struktúrája és az életgömbjében való elhelyezkedése?”

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

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

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

Az oktatási tevékenységet a következő metszetek szerint vizsgáljuk:

- az oktatáspolitikai tervezettség: ez alatt azt értjük, hogy a vállalat képzési tevékenysége ad hoc jellegű, vagy pedig részben, illetve egészében tudatosan tervezett folyamat-e;
- az oktatáspolitikai szervezettség: ennek kapcsán azt elemezzük, hogy milyen szervezeti keretek segítségével valósul meg a képzés, azaz hozzárendelhető-e az emberi erőforrás fejlesztési funkcióhoz egy ilyen tevékenységgel felruházott munkakört betöltő személy, vagy akár egész csoport, vagy szervezeti egység feladata ezt betölteni;
- az emberi erőforrás fejlesztés célja szerint: a kérdés arra fókuszál, hogy a cégek képzései milyen céllal valósulnak meg: ez lehet ösztönzési, megtartó vagy karrierfejlesztési cél;
- a képzési tevékenység finanszírozási oldaláról: itt a képzésre fordított kiadások nagyságát elemezzük, mégpedig az éves árbevétel, illetve az éves személyi juttatások arányában;
- működik-e a képzés tekintetében a hatékonyságmérés: azaz megvalósul-e az ellenőrzés a képzési folyamat lebonyolítása után, amelyből kiderül, hogy a résztvevők mennyire elégedettek, vagy eredményesen zárták-e a képzést, illetve, hogy ez milyen eredményekkel jár vagy járt a vállalat számára;
- a képzés milyen formái vannak túlsúlyban: a kérdés az, hogy adott típusú szervezetben milyen képzési forma dominál a következők közül: iskolarendszerű képzés, iskolarendszeren kívüli képzés, vállalaton belüli képzés, esetleg más egyéb.

A kutatás módszertanát tekintve alapvetően kvalitatív kutatás, amely alatt azt értjük, hogy a megfigyelhető tények jelentős része numerikusan nem kifejezhető és a kutatáshoz nem is szükséges minden tényt számokban kifejezni. Kutatásunk továbbá induktív jellegű, azaz az egyes esetekből próbálunk következtetéseket megfogalmazni az általánosítani. Felhasználjuk továbbá a már említett OTKA kutatás kérdőíveit és esettanulmányait. A kérdőíves elemzés 52 vállalat adatain alapult, továbbá 8 részletesebb strukturált interjú is készült, ezekből esettanulmányok készültek. Az esettanulmányok rendszerezett információgyűjtést és mélyebb vizsgálatot tesznek lehetővé, mint önmagában a kérdőíves kutatás, teljesebb képet adhatnak a vizsgált jelenségekről, miközben azt is előrevetítik, hogy mit lenne érdemes még vizsgálni a jövőben. Hangsúlyozni szeretnénk továbbá, hogy kutatásunk az adatok másodlagos elemzésén alapszik: a hipotézisek helytállóságát az ún. kritikai forráselemzés módszerével próbáljuk bizonyítani, azaz a korábbi adatokat és eseteírásokat elemezzük újra a fenti dimenziók mentén.

Elemzéseink alapját tehát a „Felnőttképzés érdekeltségi rendszere” című OTKA pályázat keretein belül készült esettanulmányok adták, melyeket Kun András készített 2003-ban (Kun 2004 p. 106-130.).

2.2. Kutatási eredményeink

2.2.1. A vállalati méret dimenzió

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

A kisebb méretű vállalatok képzésre irányuló tevékenységéről elmondhatjuk, ahhoz, hogy alkalmazottaik munkaköri feladataikat el tudják látni, kénytelenek képzést finanszírozni, sok esetben törvényi előírás nyomán, ebből kifolyólag többségében iskolarendszerű képzésről lehet szó, vagy pedig betanító jellegű oktatásról, sajnos amennyiben lehetséges, még ezeket sem támogatják, inkább a kiválasztási folyamatban törekednek érvényesíteni a munkakörspecifikáció szempontjait. Ha a fentiekén túl az alkalmazottak képzésben vesznek részt, akkor az ad-hoc jellegű, nem tudatos, az anyagi támogatás ritka (ennek legvalószínűbb oka, hogy a vállalkozás emberi erőforrás menedzsment tevékenysége is alacsony színvonalú, a képzés kívül esik a vezetőség hosszú távú tervein, mind tervezés, mind megvalósítás, mind pedig ellenőrzés szintjén).

A közepes méretű vállalatok oktatási gyakorlata tudatosabb, viszont a tervezés továbbra sem jellemző, ténylegesen az oktatási kiadások korlátozására törekszenek, a képzéseknek inkább ösztönző szerep jut és a képzési hatékonyság vizsgálata még ebben a csoportban sem jellemző.

A nagyvállalatok esetében önmagában az alkalmazotti létszám nagysága nem hozza meg a fejlettebb képzési magatartást a vártnál sokkal árnyaltabb a kép, s a vállalati méreten túl más dimenziókat (pl. iparág, tulajdonosi szerkezetet) is figyelembe kell vennünk.

2.2.2. A vállalat alkalmazott technológiája szerinti dimenzió

A vállalatnál alkalmazott technológia esetében hipotézisünkben azt állítottuk, hogy az alkalmazott technológia jellege jelentős hatással van a szervezetek képzési magatartására. Legfontosabb megállapításaink a következők:

A technológiai úttörő és a vezető technológiát felhasználó vállalkozások tudatos és szervezett oktatáspolitikai tevékenységet valósítanak meg, stratégiai szemléletmód jellemzi őket, átgondolt finanszírozás és hatékonyságmérés kíséri képzéseiket.

A technológia-átvevő vállalkozások fejlesztési tevékenysége kisebb költségvetésre épül, különösen nagy figyelmet fordítanak az átvett technológia betanításának, de befektetési célú képzési tevékenységük alacsony szintű.

Az alkalmazott technológia szempontjából hagyományosnak számító szervezetek oktatáspolitikája alacsony szintű, ad-hoc jellegű, ha mégis megvalósul, akkor alacsony ráfordítások és főleg a követő, kötelező jellegű képzések jellemzik.

2.2.3. A vállalat tulajdonosi struktúrája szerinti dimenzió

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

A multinacionális vagy külföldi tulajdonban lévő vállalatok emberi erőforrás fejlesztési tevékenységére tudatos tervezés és szervezés jellemző, átgondolt finanszírozáson, illetve költség-racionalizáción alapszik (a dolgozói kezdeményezést abban az esetben támogatják, ha ez számukra is előnnyel jár). A képzési tevékenység kontrollja is megvalósul (ellenőrzik az eredményességet, hatékonyságot, pl. ráépülő teljesítményértékelő rendszerrel), illetve a képzésekben kisebb arányt képvisel a formális iskolarendszerű képzés.

A vegyes és a tisztán magyar (magán) tulajdonban lévő vállalkozások fejlesztési tevékenysége abban az értelemben tudatos, hogy inkább korlátozó jellegű, főleg ösztönzési és megtartási célokat szolgál, az anyagi támogatás szerényebb mértékű, ugyanakkor a hatékonyság mérése gyakran elmarad.

A magyar állami tulajdonban lévő vállalat képzési tevékenységének jellemzője a formális tervezés, de a tervezés hatékonysága sok esetben megkérdőjelezhető (a szervezet számára nem feltétlenül nélkülözhetetlen/szükséges a finanszírozott képzés). A képzés főleg ösztönzési, megtartási célokat szolgál. Jellemző még: a kontrol majdnem teljes hiánya, hatékonysági szempontok nem érvényesülnek, illetve a formális, iskolarendszerű képzések vannak túlsúlyban.

2.2.4. A vállalat életgömbén elfoglalt helye szerinti dimenzió

Elemzéseink során négy szakaszra tagoltuk a vállalati életgömbét (életpálya kezdete/alapítás, növekedés, érettség és stabilitás, illetve hanyatlás), ezek mentén próbáltuk hipotézisünk helytállóságát vizsgálni. Hipotézisünk szerint a vállalat életgömbén elfoglalt pozíciója jelentősen befolyásolja a szervezet képzési magatartását. Az életpálya kezdeti és a hanyatló szakaszában ugyan nem sikerült vállalatot elemeznünk, de racionálisan elfogadhatjuk, hogy ezen két szakaszban nem a dolgozók továbbképzése áll a vezetők és tulajdonosok döntési fókuszában. A

növekedési és az érettség/stabilitás szakaszában eredményeink azt támasztják alá, hogy az életpálya csúcsa felé haladva egyre inkább tudatos, tervezett, szervezett és komplex lesz a vállalat képzési magatartása.

A növekedési szakaszban kialakul az emberi erőforrásokkal foglalkozó szervezeti egység, amely már többé-kevésbé tudatos oktatáspolitikai tevékenységet valósít meg. Ebben a fázisban kezdenek formálódni azok az eljárások, módszerek, amelyeket a szervezet később a dolgozók képzése során alkalmazni fog. A vállalat feltérképezi a képzési piacot, s próbálja az igényeinek leginkább megfelelő oktatási módszereket megtalálni. Az oktatásba bevont dolgozói kör is egyre szélesebb lesz. Bár még korlátozott a részvételi lehetőség (inkább a vezető alkalmazottakat érinti) és a rendelkezésre álló forrás egyaránt. Az oktatás iránti igény talán ebben az életpálya szakaszban a legfontosabb, hiszen ez bizonyos értelemben a fejlődés, a növekedés forrása is lehet.

A legintenzívebb oktatáspolitikai tevékenységet az érettség és a stabilitás szakaszaiban tapasztaljuk, főleg ez utóbbiban, mivel itt már a források, a struktúra, a külső és belső hatékonyság abba az irányba hatnak, hogy az emberi erőforrásokat kiemelt tényezőként kezeljék, s belátják, hogy a hosszú távú siker kulcsa az emberi tényezőben rejlik. A vállalati képzések szinte minden formája megjelenik, az oktatáspolitikai szervezetté és tudatosná válik, s az erre fordított kiadások is ebben a szakaszban a legjelentősebbek. A résztvevők köre a vállalat minden hierarchikus szintjére kiterjed és ebben az életciklusban megjelenik a képzés hatékonyságának értékelése is.

3. Zárszó

Körbejártuk munkáltatói képzéseket az emberi tőke elmélet oldaláról és a menedzsment irodalom szemszögéből is, annak prezentálására, hogy felhívjuk az olvasó figyelmét arra, miszerint a cégek képzési tevékenységének valós képe valahol a kettő között van abban az értelemben, hogy a szervezetek csak kevés esetben (bizonyos vállalati jellemzők és feltételek megléte mellett) tekintik beruházásnak dolgozóik képzését (itt jelenik meg az emberi tőke szemlélettől való eltérés). Ugyanakkor a vizsgált cégek magatartása a menedzsment irodalomban leírt magatartásnak sem felelt meg (ami mégis megerősíti ezt a képzési magatartást az az innovatív technológia alkalmazása, a külföldi tulajdonos megjelenése, vagy pedig a vállalati életgörbén való előrelépés).

Érdeemes felhívni a figyelmet arra is, hogy valószínűleg bármilyen körben végzünk is kutatásokat ezen a téren, mindig lesznek egyéni különbségek, olyan egyedi vállalati sajátosságok, amelyek az átlagos vagy általános tapasztalatoktól elterelik az adott vállalat képzési magatartását, mintahogyan erre kutatási eredményinkben is láttunk példát. A kutatás jelenlegi fázisában további vizsgálatokra van szükség. Ennek okát a következőkkel magyarázzuk:

Korlátozottak maradtak egy-egy esetben téziseink amiatt, mert nagyon szűk minta állt rendelkezésünkre hipotéziseink helytállóságának igazolására. Azokban

az esetekben, ahol adott vállalati csoportban nem állt rendelkezésre esettanulmány mindenképpen érdemes újabb vizsgálatokat végrehajtani.

Érdemes a mintát időben is előrébb helyezni: azaz frissíteni az esettanulmányokat, hiszen az elmúlt közel 10 évben megváltozhatott a szervezetek képzési magatartása. Azt várhatnánk, hogy ennyi idő alatt előrelépés történt e téren, ugyanakkor a lezajlott válság miatt úgy véljük ez nem következett be, sőt: néhány esetben még az eddigi eredmények is romlani kezdtek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armstrong, M. (1999): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London
- Barizsné Hadházi, E. – Polónyi, I. (szerk.) (2004): *Felnőttképzés, Vállalati képzés, Competitio Könyvek 1.*, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen
- Bassini, A. – Booth, A. – Brunello, G. – Paola, De M. – Leuven, E. (2005): *Workplace Training in Europe*, IZA (The Institute for the Study of Labor), Bonn, Discussion Paper No. 1640.
- Becker, G. S. (1964): *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research, New York
- CEDEFOP (2010): *Employer-provided Vocational Training in Europe*, Luxembourg
- Fisher, C. D. – Schoenfeldt, L. F. – Shaw, J. B. (1999): *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston
- Frazis, H. – Gittleman, M. – Horrigan, M. – Joyce, M. (1998): *Results from the 1995 Survey of Employer-Provided Training In: Monthly Labor Review*, 1998/6. szám. pp. 3-13.
- Frazis, H. J. – Herz, D. E. – Horrigan, M. W. (1995): *Employer-Provided Training: Results from a New Survey*, *Monthly Labor Review*, 1995/5. szám. pp. 3-17.
- Hegewish, A. – Brewster, C. (1993): *European Developments in Human Resource Management*, Kogan Page, London
- Knoke, D. – Kalleberg, A. L. (1994): *Job Training in U.S. Organizations In: American Sociological Review*, 1994/4. szám. pp. 537-546.
- Kun, A. (2004): *A vállalati oktatáspolitikai – esettanulmányok alapján In: Barizsné Hadházi, E. – Polónyi, I. (szerk.): Felnőttképzés, Vállalati képzés, Competitio Könyvek 1.*, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen
- Miller, H. G. (1985): *Educational Focuses in Organisational Life Cycles In: Journal of European Industrial Training*, 1985/6. szám. pp. 23-26.
- Moerel, H. S. J. (2008): *Tudásszerzés és ágazati képzés In: Makó, Cs. – Moerel, H. – Illésy, M. – Czizmadia, P. (szerk.): Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban, A rugalmasság és biztonság átalakuló jelentései*, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Competitio könyvek 6., pp. 175-192.