

*BARIZSNÉ HADHÁZI Edit*

## 44 HAZAI VÁLLALAT OKTATÁSPOLITIKÁJA

Napjaink szervezeteinek egyik legfontosabb versenyelőnye dolgozóik szaktudása, illetve e tudás fejlesztése. Jelen tanulmány egy 44 hazai vállalatot felölelő empirikus kutatás eredményeiről számol be a munkahelyi képzés kérdéskörét elemezve. A szerző a felmérés során többek között vizsgálta a vállalat által biztosított képzések szervezetségét, tervezettségét; a vállalatoknál kialakított személyre szabott karrierterveket; a képzésbe bevont alkalmazotti kör jellemzőit; a képzésben részt vevőknek nyújtott támogatási formákat; a képzésre fordított kiadások nagyságát; a képzések szakmai irányultságát, illetve a képzési folyamat értékelési módszereit. A vállalatok elemzése során a megkülönböztetés ismerve az alkalmazottak létszáma volt, de egy kisebb mintán a budapesti és a debreceni cégek közötti különbségeket is vizsgálta. Az empiria értékelése során megpróbált a szervezetek képzéssel kapcsolatos motivációira is rávilágítani.<sup>1</sup>

Bár napjainkban számos szerző az emberi erőforrást, illetve annak ismereteit tekinti a vállalatok egyik legfőbb versenyelőnyt biztosító erőforrásának, mégis: hazánkban a vállalatok emberi erőforrás gazdálkodása, ezen belül is a képzési politikák fókusza, mintha nem ezt mutatná. Ezt mutatja továbbá az is, hogy hazánkban a vállalatok képzési politikájára irányuló felmérések még nem tekintenek vissza jelentős múltra. Tudomásom szerint mindössze néhány esetben készültek empirikus kutatások ebben a kérdéskörben. Ezek közül az egyik az ún. Cranet felmérés volt, melynek fókusza a felmért szervezetek emberi erőforrás gazdálkodása volt, ezen belül érintették az emberi erőforrás fejlesztés területét is; erre az adatfelvételre 1996–1997-ben került sor (Hegewish – Brewster, 1993, és a Cranet hivatalos honlapja). Egy 2000-ben zárult kutatás, a Nemzeti Szakképzési Intézet keretei között azt vizsgálta, milyen előnyökhöz jutnak a képzésben részt vevők (Szigeti, 2003). Egy másik kutatás az Eurostat által kezdeményezett felmérés volt 2003-ban, amely közel 3000 szervezet megkérdezése alapján készült (Janák, 2002). Ezen empiria keretében már részletesebb elemzésre került sor (információkat kaptak a kutatók arról, mely szervezetek támogatják alkalmazottaik továbbképzését, található-e iparági különbség ebben a vonatkozásban a szervezetek között, mennyi az egy alkalmazottra jutó képzési költség stb.)? A fentiek értelmében – úgy gondolom – kutatásunk aktualitása már nem kíván magyarázatot.

Jelen tanulmányom következő fejezeteiben 44 hazai vállalat oktatáspolitikájának elemzését szeretném bemutatni. A 2002–2003-ban elvégzett kutatás során a következő kérdésekre kívántam választ kapni:

- A szervezetek milyen szervezeti megoldás keretében alakítják ki oktatáspolitikájukat?
- Mennyire tervezett a képzési tevékenység? Milyen mértékű az alkalmazottak bevonása a képzésbe? Rendelkeznek-e a vállalatok személyre szabott oktatási tervekkel, és ha igen, mely alkalmazotti körre vonatkozóan?
- Milyen támogatási formákat nyújtanak a képzés eredményességének növelése érdekében különböző hierarchikus szinteken, illetve az adott intézményi formák esetében?
- Az éves árbevétel hány százalékát fordítják képzésre? Ezek a kiadások hogyan oszlanak meg a szervezeti hierarchia különböző szintjein?
- A képzést milyen szakmai területen biztosítják az alkalmazottak részére?
- Hogyan mérik a képzési tevékenység hatékonyságát?

Elsődlegesen a szervezetek mérete volt a megkülönböztetés ismerve, mivel úgy gondolom, hogy maga az emberi erőforrás hatékony menedzsmentje bizonyos alkalmazotti létszám felett válik szerves részévé

a vállalati gazdálkodásnak. Ezzel a kijelentéssel nem szeretném negligálni azt a tényt, hogy a működési kör, a regionális elhelyezkedés, a munkaerő összetétele vagy akár a belső munkaerőpiac fejlettsége is jelentősen befolyásolja a szervezetek oktatáspolitikáját, csupán a vizsgálat kezdeti fázisáról lévén szó, szeretném kifejezni, hogy elsődleges vizsgálati szempontoknak a vállalatok alkalmazotti számát tekintetem.

Vizsgáltam még a mintában meglévő különbségeket regionális alapon is, a tanulmányban röviden erre is kitérek.<sup>2</sup> A kutatás későbbi szakaszában az említett tényezők szerint újabb elemzéseket érdemes készíteni.

### Az alkalmazotti létszám szerinti vizsgálatok

Mint ahogyan az 1. táblázat és az 1. ábra is mutatja, a vizsgált minta nem reprezentatív a munkavállalók számát tekintve, így az általam bemutatott eredmények ily módon torzítottak.<sup>3</sup>

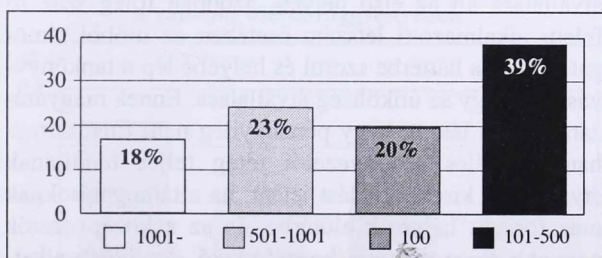
1. táblázat

A vállalatok megoszlása az alkalmazottak létszáma szerint

Alkalmazotti létszám (fő)	Vállalatok száma (db)	Vállalatok aránya (%)
- 100 (kis)	9	20
101 - 500 (kis-közép)	17	39
501 - 1000 (közép)	8	18
1001 - (nagy)	10	23
Összesen	44	100

1. ábra

A vállalatok megoszlása alkalmazotti létszáma szerint



Az elemzés eredményeiről a szervezetekhez eljuttatott kérdőív kérdéseinek sorrendjében szeretnék beszámolni.

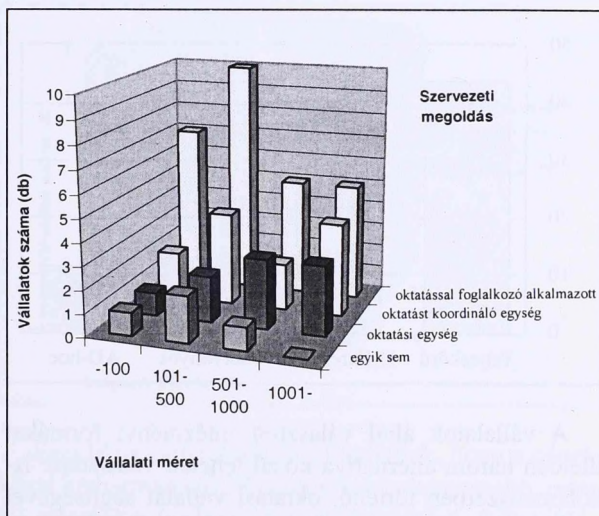
A vállalati oktatás szervezeti formalizáltsága, tervezettség, intézményi formái, a dolgozók bevonása a képzésbe

A képzési tevékenység szervezeti megoldás vonatkozásában azt kellett megjelölnie a válaszadóknak, hogy az alábbiak közül melyik megoldást alkalmazzák

az oktatási tevékenység lebonyolítása során: oktatási egységet, oktatáskoordináló egységet, oktatással foglalkozó egységet, vagy esetleg egyiket sem. A kapott válaszokból kiderül, hogy a vállalati méret növekedésével párhuzamosan egyre szervezettebbé válik a cégek oktatási tevékenysége, azaz az 500 főnél kevesebb alkalmazotti létszámmal működő szervezetek esetében inkább oktatási vagy oktatáskoordináló egység működik, míg a nagyvállalatok kétharmada oktatással foglalkozó alkalmazottal is rendelkezik. Mindenképpen meg kell azonban jegyezni, hogy minden vállalati méret szerinti csoportban (kivéve a nagyvállalatokat), volt olyan válaszadó cég, ahol egyik formát sem alkalmazzák (2. ábra).

2. ábra

A vállalati képzés formalizáltsága



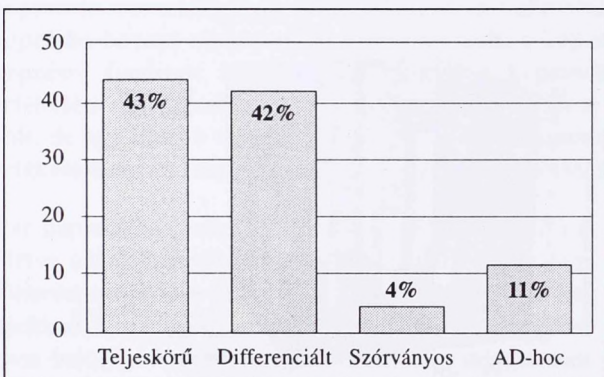
Az oktatási tevékenység tervezettségére vonatkozóan a szervezeteknek azt kellett megjelölniük, hogy ad hoc módon, részben vagy teljes mértékben tervezett tevékenységről van-e szó saját gyakorlatukban. Ezen ismerv szerint szintén az figyelhető meg, hogy a nagyobb alkalmazotti létszám jobban tervezett oktatáspolitikát eredményez. A száz fő feletti alkalmazotti létszámnál mutatkozott az a határ, ahol már legalább részben tervezett oktatásról beszélhetünk. Az elemzésekből az is nyilvánvalóvá vált, hogy az ezer főnél magasabb alkalmazotti létszámmal működő szervezetek 90%-a tudatosan tervezi a képzést, és dolgozók körében teljes körű a képzésen való részvétel (Polónyi, 2003).

A dolgozók képzésbe történő bevonását illetően beszélhetünk ad hoc, szórványos, differenciált vagy teljes körű részvételről (egyszerre több választ is megjelölhettek a válaszadók). Ebben a vonatkozásban

egyértelmű szignifikáns kapcsolatról nem beszélhetünk: gyenge összefüggés mutatható ki a vállalati méret növekedése és a dolgozók részvétele között. Két kiugróan magas értéket azonban mindenképpen érdekesnek tartok megemlíteni: 12 kis- és középvállalat esetében találtunk differenciált részvételt, ami a mintában szereplő arányukhoz képest magasnak tekinthető, illetve a nagyvállalatok tízből kilenc esetben nyilatkoztak teljes körű részvételtől. Az elemzés eredményei alapján azt mondhatom, hogy az esetek 43%-ában teljes körű, 42%-ában differenciált, 11%-ában szórványos, míg 4%-ában ad hoc részvételt jelöltek meg a szervezetek. Összességében tehát leginkább a teljes körű és a differenciált részvétel a leggyakoribb (3. ábra).

3. ábra

**Az alkalmazottak bevonása a képzésbe**

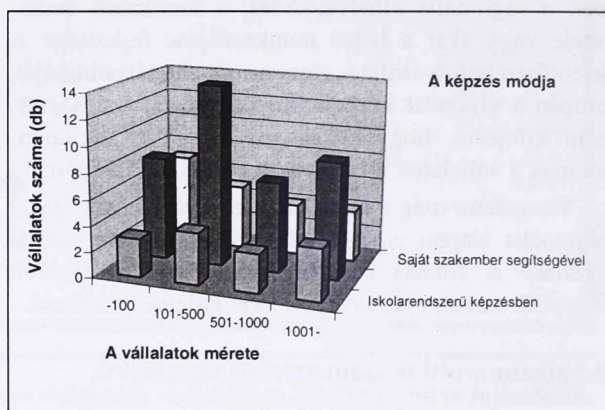


A vállalatok által választott intézményi formákat illetően három alternatíva közül lehetett választani: iskolarendszerben történő, oktatási vállalat segítségével szervezett, illetve saját szakemberekkel lebonyolított oktatás. A kapott eredmények alapján elmondhatom, hogy iskolarendszerű képzést a vállalati mérettől függetlenül közel azonos arányban választanak a szervezetek (a vállalati képzés 30–50%-át teszi ki ez a forma). Oktatással foglalkozó vállalatok segítségével leginkább a 100 és 500 fő közötti alkalmazotti létszám esetében veszik igénybe, valamennyi más csoportban ez nagyságrendjét tekintve körülbelül fele akkora gyakoriságot mutat. Saját szakembert a száz fő alatti kisvállalatok alkalmaznak leggyakrabban, a nagyobb szervezeteknél csökkenő tendencia jelentkezik (4. ábra).

A személyre szabott oktatási terveket illetően elmondhatjuk, hogy az 500 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek esetében ennek hiánya mutatkozott, míg az a vállalat, ahol a dolgozók száma az ötszázat meghaladja, leginkább vezetőkre és diplomásokra készít karriertervet. A vállalatok közel 20%-a nyilatkozott úgy, hogy mindenkire elkészíti az okta-

4. ábra

**A dolgozók képzési módja**



tási tervet, ez az arány az alkalmazottak száma szerinti csoportok között egyenletesen oszlik meg.

**A képzések támogatási formáiról**

A szervezeteknek számos eszköz áll rendelkezésükre ahhoz, hogy alkalmazottaik képzését támogassák, a következőkben a támogatási formák gyakoriságát elemzem az alkalmazottak hierarchiában elfoglalt helye szerint. A felső vezetők leggyakrabban tanulmányi szabadságot kapnak, tandíjuk egy részét vagy egészét cégük átvállalja, illetve néhány esetben útiköltségük vagy tankönyvvásárlásuk finanszírozásában is segítik őket. (Itt jegyezném meg, hogy a felső vezetők támogatására vonatkozóan nem mutatkozott lényeges különbség a kis-, kis-közép, közép-, illetve nagyvállalatok között.) A középvezetők és diplomások esetében szintén a tanulmányi szabadság, a tandíj részleges vagy teljes átvállalása áll az első helyen, azonban főleg száz fő feletti alkalmazotti létszám esetében ez utóbbi támogatási forma háttérbe szorul és helyébe lép a tankönyvvásárlás vagy az útiköltség átvállalása. Ennek magyarázatát abban látom, hogy pénzügyileg nem finanszírozható a széles középvezetői réteg teljes tandíjának átvállalása, kisebb kiadást jelent, ha a támogatásoknak más formáit helyezik előtérbe, és az a középvezetők nagyobb része számára hozzáférhető. Az egyéb alkalmazottak körében is a tanulmányi szabadság került az első helyre, viszont esetünkben ismét kiemelkedő a teljes tandíj átvállalása (valószínűleg azért, mert ők viszont önerőből nem tudják ezeket a képzéseket finanszírozni). Számukra is gyakran megtérítik a tankönyvvásárlásra vagy utazásra fordított összegeket.

Vizsgálhatjuk azt is, hogy a három intézményi formában történő tanulást (iskolarendszerű, iskolarendszeren kívüli és vállalati képzés) milyen támogatással

segítik. Az iskolarendszerű képzés esetében leggyakrabban a tanulmányi szabadság biztosítását tapasztalhatjuk, ezt követi a teljes tandíj átvállalása. Az iskola-rendszeren kívüli oktatás esetében nem vonható le egyértelmű következtetés, ugyanakkor a vállalati képzés során a teljes tandíjat átvállalják, illetve a tan-könyvvásárlás- és az útiköltség-térítés is jellemző.

*Az alkalmazottak képzésére fordított kiadások volumene*

Az árbevétel arányos oktatási kiadásokra vonatkozóan megállapíthatjuk, hogy a minta alapján az átlagos hazai vállalkozó az árbevétel 0,5%-át fordítja képzésre (a mutató szórása: 0,58, minimumértéke: 0,01%, maximuma: 2,013%). Ennél nagyobb értéket csak a kis- és a közepes vállalatoknál találtunk, míg a kis-közép és a nagyvállalatok adatai az átlag alatti értéket mutatták. (Ezeket az eredményeket mutatja a 2. táblázat és az 5. ábra.)

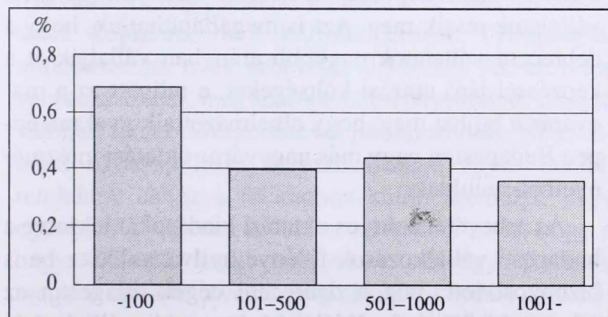
2. táblázat

**Árbevétel arányos oktatási kiadás**

Alkalmazotti létszám (fő)	Árbevétel arányos oktatási kiadás átlaga (%)	Szórás	Mini-mum	Maxi-mum
- 100 (kis)	0,773	0,67	0,2	2,13
101- 500 (kis-közép)	0,438	0,45	0,01	1,5
501-1000 (közép)	0,5	0,74	0,1	2,0
100 - (nagy)	0,374	0,59	0,03	1,96
Összesen	0,498	0,58	0,01	2,13

5. ábra

**Árbevétel arányos oktatási kiadás a vállalati méret függvényében**



A fenti adatokról azonban mindenképpen meg kell jegyezni, hogy a százalékos arány mögötti abszolút adatok nagy különbségeket takarnak.

A 3. táblázat táblázat a vállalati méret és az árbevétel arányos oktatási kiadások együttes figyelembevétele mellett mutatja a vállalatok megoszlását.

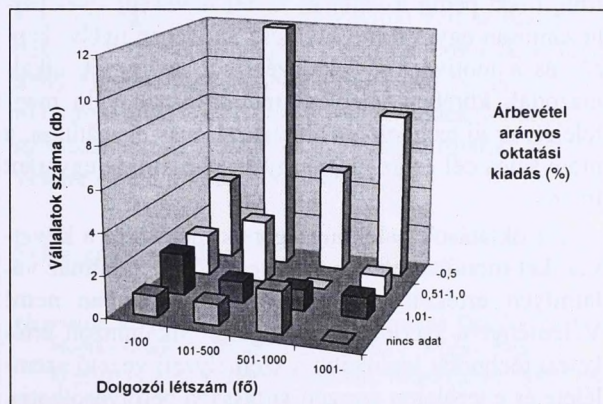
3. táblázat

**A vállalatok megoszlása az árbevétel arányos oktatási kiadás és a vállalat mérete szerint**

Árbevétel arányos oktatási kiadás %	A vállalat alkalmazotti létszáma (fő)				Vállalatok száma (db) és aránya %
	-100	101-500	501-1000	1001-	
-0,5	4	12	5	8	29 (67%)
0,51-1,0	2	3	0	1	6 (13%)
1,01	2	1	1	1	5 (11%)
Nincs adat	1	1	2	0	4 (9%)
Összesen	9	17	8	10	44 (100%)

6. ábra

**A vállalatok megoszlása a dolgozói létszám és az árbevétel arányos oktatási kiadás szerint**



Ezekből az adatokból is jól láthatjuk, hogy a cégek közel kétharmada (67%) árbevételének kevesebb, mint fél százalékát fordítja dolgozói képzésére. A 3. táblázatot alaposabban átböngészve az is nyilvánvaló, hogy valamennyi vállalati típus esetében e mutatónál található a legnagyobb gyakorisági érték. Összességében azt mondhatom, hogy a vállalatok az alkalmazotti létszám növekedésével párhuzamosan abszolút értékben egyre többet, de relatív mértékben az éves árbevétel közel fél százalékát fordítják oktatási célokra. (Ezt a megállapítást megerősíti az alkalmazotti létszám és az árbevétel arányos oktatási kiadások közötti korrelációs érték: -0,0939, a log-log összefüggés vizsgálat esetében pedig: -0,1476, ezek az értékek is a gyenge korrelációt mutatnak az elemzett tényezőkre vonatkozóan.)

A képzési kiadások szervezeti hierarchia szerinti megoszlásáról elmondhatjuk, hogy a 100 fős alkalmazotti létszám alatt a legnagyobb kiadásokat a középvezetők oktatására szánják, míg az ennél magasabb dolgozói létszám esetében az egyéb munkavállalók és a középvezetők/diplomások képzése ugyanolyan fon-

tosá válik. (Polónyi már említett tanulmányában az egyes hierarchia szinteken dolgozók képzésen való részvételi aránya a teljes minta átlagában a következők: felsővezetők: 11%, középvezetők/diplomások: 41% és egyéb alkalmazottak: 48%. (Polónyi, 2003:7))

#### *Az alkalmazottak képzési céljai, a képzés hatékonyságának értékelése*

A képzések célját vizsgálva: a felsővezetők a közepes vállalati méretig (azaz amíg az alkalmazottak száma 500 fő alatt van) főként az általános vezetői ismeretek elsajátítására koncentrálnak, az ennél nagyobb vállalatoknál azonban előtérbe kerül a problémamegoldás és a változásmenedzselés készségének fejlesztése is. Kisvállalatoknál középvezetők esetében a jelenlegi munkakör betöltése okán történő képzés a leggyakoribb, majd pedig a vállalati méret növekedésével párhuzamosan egyre fontosabb lesz az idegen nyelvi képzés és a motivációs, ösztönzési cél. Az egyéb alkalmazottak körében jelenlegi munkakörnek való megfelelés, az új technológia alkalmazásának elsajátítása, a motivációs cél és az idegen nyelv elsajátítása egyaránt fontos.

Az oktatások hatékonyságának méréséről a következőket mondhatjuk: a vállalatok 57%-a alkalmaz valamilyen értékelési technikát, 43% azonban nem! Véleményem szerint az esetlegesen alkalmazott értékelési technikát leginkább a személyzeti vezető szemlélete és e területen szerzett jártassága befolyásolhatja, továbbá a felső vezetés erre vonatkozó igénye, a vállalati kultúra, illetve a képzés jellege (például mérhető-e az elsajátított képesség, ismeret).

Az értékelési módszerek között leggyakrabban tesztek, vizsgákat vagy az utólagos nyomon követést találtam. Ezt követi a teljesítményértékelés, eredményességi mutatók, illetve az éves személyes értékelés útján történő hatékonyságmérés, míg néhány esetben csak a képzés végén megkapott bizonyítványokat kéri be a munkáltatók. A legritkábban a résztvevők elégedettségét és tetszési indexét figyelik meg.

#### **Regionális különbségek**

A beérkezett kérdőívek igen nagy szórást mutattak a vállalatok regionális elhelyezkedésében, ezért a 44 vállalat közül kiválasztottam tíz budapestit és tíz debrecenit oly módon, hogy alkalmazotti létszám szerint ugyanolyan megoszlást reprezentáljanak. A következőkben az így képzett minta tulajdonságairól szeretnék röviden beszámolni, leginkább a különbségekre fókuszálva.

Az első lényeges különbséget a személyre szabott karrierterveket vizsgálva találtam: a debreceni vállalatok nagyobb gyakorisággal készítettek alkalmazottaik részére karriertervet, mint a budapesti vállalkozások. Erre a jelenségre egy lehetséges magyarázat az lehet, hogy a régió felzárkózási mechanizmusa következtében a térségbeli vállalkozások felismerték a dolgozók karriertervezésének jelentőségét, és e mechanizmus felerősödése az, ami ezt a jelentős különbséget okozta; (ugyanakkor lehetséges, hogy a budapesti vállalkozásoknál dolgozó alkalmazottak sokkal inkább maguk rendelkeznek karriertervekkel, mintsem a vállalat dolgozná ki számukra ezeket).

A képzés formái tekintetében mindkét vállalatcsoport esetében kiemelkedő fontosságúnak bizonyultak a nyelvi képzések, viszont a többi képzési cél esetében találtam különbségeket: a középvezetők esetében például a fővárosi cégek alkalmazottai gyakrabban vesznek részt második vagy szakosító diplomát biztosító képzésen, és az új technológia elsajátítására is nagyobb figyelmet fordítanak, mint a debreceni cégek. Az egyéb alkalmazottak esetében a következő képzési formáknál tapasztalható a budapesti vállalatok túlsúlya: felsőfokú alapképzés, második vagy szakosító diploma megszerzésére irányuló képzés, felsőfokú OKJ végzettség megszerzésére irányuló képzés; a vállalaton belüli képzések során pedig nagyobb figyelmet fordítanak az új technológiához kapcsolódó ismeretek elsajátítására és a betanító képzésekre.

A támogatási formákat vizsgálva azt mondhatom, hogy a debreceni vállalatok gyakrabban vállalják át a teljes tandíjfizetési kötelezettséget alkalmazottaiktól, ennek oka valószínűleg az, hogy a térség lakosainak életszínvonala önmagában nem teszi lehetővé, hogy az újabb és újabb képzések költségeit vállalják, így ezt a vállalatok teszik meg. Azt is megállapíthatjuk, hogy a debreceni vállalatok nagyobb arányban vállalják át a képzéssel járó utazási költségeket, e mögött az a magyarázat bújhat meg, hogy alkalmazottaik gyakran éppen Budapesten vagy más nagyváros oktatási intézményeiben tanulnak.

Az árbevétel arányos oktatási kiadásokat tekintve a budapesti vállalkozások fölénye nyilvánvaló, ez be is bizonyosodott: míg a debreceni cégek átlagosan az árbevétel 0,3%-át fordítják képzésre, addig a budapesti cégek esetében ez a mutató 0,9%, ami éppen háromszoros különbség!

A képzések céljait elemezve azt mondhatom, a felső vezetők esetében mindkét város vállalati körében a nyelvi képzés a leggyakoribb, ezt követi a változásmenedzselő készség fejlesztésére irányuló képzés, a

problémamegoldó készség, a teammunka fejlesztésére irányuló képzés. A középvezetői szinten dolgozók Budapesten leggyakrabban problémamegoldó készség fejlesztésére irányuló képzésen vesznek részt, míg debreceni vállalkozások esetében a jelenlegi munkakörnek megfelelő szakmaspecifikus ismeretek megszerzése a legfontosabb, és csak ezután következik az általános vezetői ismeretek bővítésére irányuló képzés, a teammunka képességének fejlesztése, és a jövőbeli munkakörben szükséges ismeretek elsajátítására irányuló képzés. Az egyéb alkalmazottak esetében mind budapesti, mind pedig debreceni vállalat esetében a jelenlegi munkakör feladatainak ellátásához szükséges ismeretek megszerzése a legfontosabb, ezen túl pedig budapesti cégek esetében a motivációs, ösztönzési célokat szolgáló és az új technológia megismerésére irányuló képzés a leggyakoribb, míg debreceni vállalkozás esetében ezen kívül még a tapasztalatszerzés is gyakori.

Nem mutatkozott viszont jelentős különbség a budapesti és a debreceni vállalatok között abban a tekintetben, hogy mérik-e és hogyan a képzések hatékonyságát,<sup>4</sup> e mögött talán az húzódik meg, hogy a regionális elhelyezkedés nem befolyásolja azt, hogy a vállalatok felismerték-e e feladat szükségességét és fontosságát.

### Záró gondolatok

A kutatás során arra az eredményre jutottam, hogy a hazai vállalatok oktatáspolitikai gyakorlata lényeges jellemzőiben követi a világtendenciákat, viszont a volumen tekintetében már lemaradás tapasztalható. Bár én az árbevétel százalékában kérdeztem rá ezen kiadások nagyságára (míg a nemzetközi empiriák a kifejezett bérek arányában vizsgálják ugyanezt): így is nyilvánvaló, hogy a hazai vállalatok kevesebbet fordítanak képzésre, mint külföldi társaik. (Többségük mindössze az éves árbevétel 0,5%-át!) Az előzetes várakozásoknak megfelelően bebizonyosodott, hogy a vállalati méret növekedésével párhuzamosan nő a vállalati oktatáspolitikai formalizáltsága, egyre inkább rendelkeznek ehhez a feladathoz külön személyt, vagy egységet. Világosan kitűnt az adatokból az is, hogy a nagyvállalatok azok, amelyek a pénzügyi források megléte mellett tervezik meg oktatási-képzési politikájukat, illetve éppen e források rendelkezésre állásából fakadóan külső szolgáltatásokat tudnak igénybe venni ezen a területen.

Visszatérve a hazai vállalatok elemzésére, érdemes a bemutatott adatok mögé tekintenünk: azaz mi motiválja a vállalatokat alkalmazottaik képzésére. Az elem-

zésből kitűnik, hogy a kisvállalatok főleg a kötelező és elengedhetetlen (pl. technológia váltása, változtatása miatti) képzésekre koncentrálnak, vezetőik esetében pedig a képzés javadalmazási eszközként funkcionál. A közepes vállalatok gyakorlata szintén arra enged következtetni, hogy egyik oldalon az alkalmazottak igényeit próbálják korlátozni a tervezés révén, másik oldalon pedig a dolgozók képzése még mindig a javadalmazás egyik formája. Az oktatási tevékenység hatékonyságának értékelése az ő esetükben is jelentős hiányosságokat mutat. A hazai vállalatok között igazán a nagyvállalatok (közülük is főként a multinacionális vállalatok) azok, amelyek tudatos és tervezett oktatáspolitikával rendelkeznek. Ezek a szervezetek rendelkeznek azokkal a forrásokkal, amelyekkel a vállalat érdekeinek megfelelő oktatáspolitikát kialakíthatják (figyelembe véve a külső és belső környezeti tényezőket), így egyrészt valós motivációja van az általuk finanszírozott képzéseknek, másrészt érdekük e tevékenység hatékonyságának értékelése is. A vállalati oktatáspolitikai érdekeltiségi rendszerének feltárásához azonban a kutatás későbbi fázisaiban további adatfelvétellel és elemzésekre van szükség.

### Felhasznált irodalom

- Hegewish, A. – Brewster, C. (1993): *European Developments in Human Resource Management*; London: Kogan Page  
<http://www.cranet.org/data/data.htm>, megtekintve: 2003. dec. 10.
- Janák, K. (2002): *A munkahelyi képzések főbb adatai*; KSH, Bp.
- Polónyi, I. (2003): *A vállalatok képzési politikájának néhány jellemzője egy empirikus vizsgálat alapján*; „Felnőttképzés érdekeltiségi rendszere” című T 034249 számú OTKA pályázat keretében készült tanulmány, kézirat.
- Szigeti, I. (2003): *A munkahely megtartásához az örökös tanulás is szükséges*; Népszabadság, július 22. 16. o.

### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A tanulmány a „Felnőttképzés érdekeltiségi rendszere” című, T 034249 számú OTKA pályázat keretében belül készült.
- <sup>2</sup> A vállalati minta a szervezetek árbevétele szerint nagy szórást mutatott: az évi 5 millió forinttól 550 000 millió forintig terjedő skálán mozogtak az adatok. A tulajdonosi viszonyokat tekintve elmondhatjuk, hogy a mintában található tisztán magyar, és vegyes tulajdonú, illetve multinacionális vállalat egyaránt.
- <sup>3</sup> A kialakult minta nem reprezentatív, a kis elemszám, valamint a teljes vállalati sokaságtól való jelentős eltérés miatt nem is korrigálható az eltérés. Ennek ellenére megállapításaink, más hazai empiriák tükrében is, megállják helyüket.
- <sup>4</sup> Regionális elhelyezkedés alapján vizsgálva a konkrét technikák gyakoriságát azt mondhatjuk, hogy leginkább tesztek alkalmazásával, illetve a teljesítményértékelés során mérik a képzés hatékonyságát.